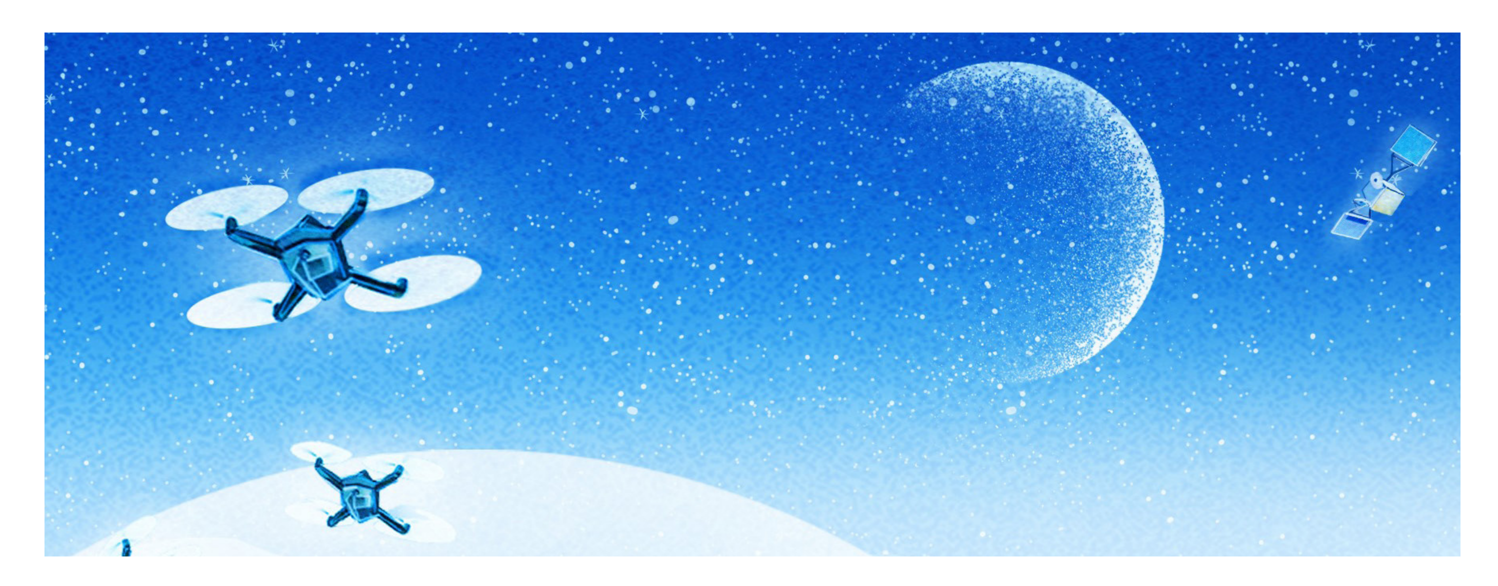


Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras

TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO 2023

Los profesionales de Capital Humano de Deloitte se basan en la investigación, la analítica y el conocimiento de la industria para apoyar el diseño y la ejecución de programas de RR.HH., talento, liderazgo, organización y cambio que habilitan los resultados del negocio a través del desempeño de la fuerza laboral. Para conocer más, visite la sección de Capital Humano en Deloitte.com

Contenido



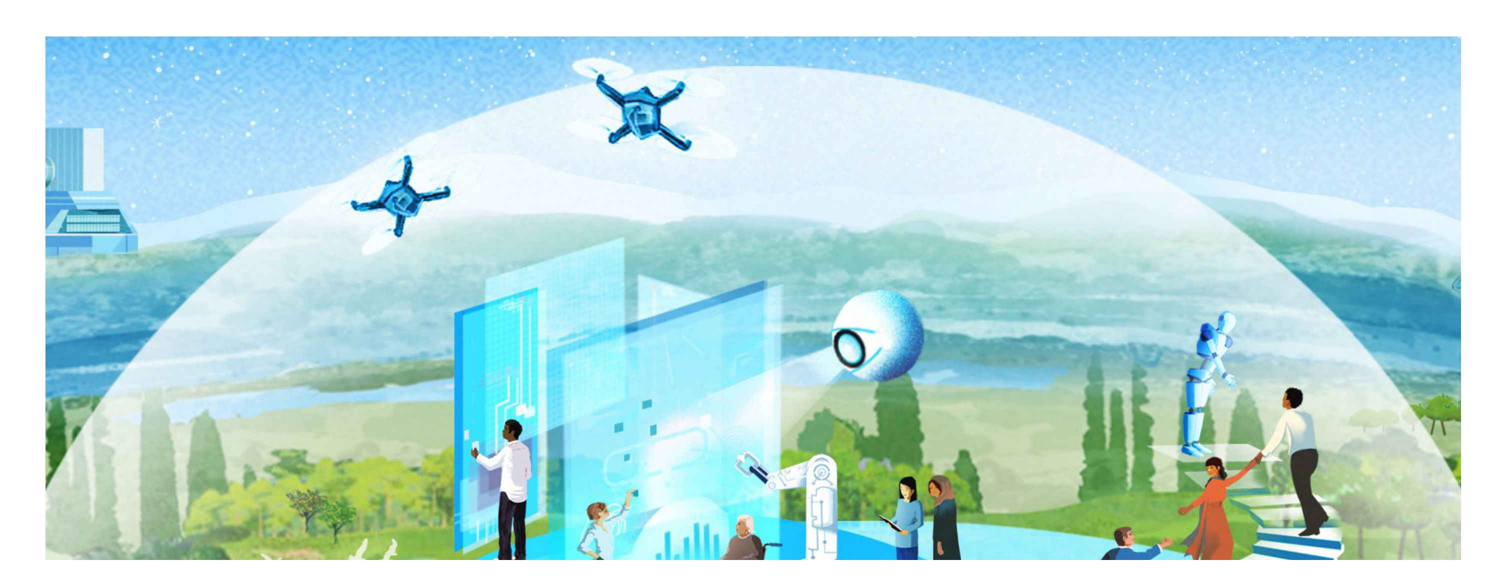
Prólogo

EN 2020 escribimos un prólogo para nuestro décimo informe anual de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, en el que reflexionábamos sobre la década anterior que se había caracterizado por la "novedad" y el cambio exponencial. Publicamos ese estudio en mayo de 2020, en el punto más alto de una pandemia que marcaría el inicio de una nueva serie de disrupciones que habrían de irrumpir en el mundo laboral.

Hoy, al adentrarnos en 2023, la respuesta inicial a la crisis de la pandemia se ha ido disipando, pero el cambio sigue entrando en el lugar de trabajo a un ritmo vertiginoso. La percepción de que el crecimiento económico se está ralentizando, el temor a una recesión inminente y el aumento del costo de vida están ejerciendo una mayor presión sobre las organizaciones y los líderes empresariales para que hagan más con menos. Paralelamente, las Tendencias Globales de Capital Humano- incluidos un mercado laboral caliente, un aumento del capitalismo participativo y cambios en la composición de la fuerza laboral - cuestionan los fundamentos de cómo, dónde y por qué trabajamos.

Profundice sobre los siete cambios empresariales y sociales que están alterando la trayectoria de la agenda de las organizaciones en *El camino hacia el 2023*.

De cara a la próxima década, las lecciones de los últimos años siguen estando muy presentes, incluida la forma en que las realidades empresariales pueden cambiar en un instante. Sin poder volver al pasado o a la normalidad, las organizaciones y los colaboradores deben atravesar juntos este nuevo panorama, recurriendo a un nuevo conjunto de fundamentos para hacerse camino en un mundo sin fronteras.



Introducción

Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras

DURANTE EL SIGLO pasado nos regimos por una visión mecanicista del trabajo. Hemos asumido que el trabajo es fijo y repetible, fácilmente organizado en tareas discretas y agrupado en puestos bien definidos. Los esfuerzos de transformación se centraban en el costo y la productividad, en cómo ofrecer los mismos resultados con métodos más rápidos y eficientes. Pero en los últimos años, estos modelos se han puesto en entredicho a medida que las organizaciones y los colaboradores se enfrentan a un grado de discontinuidad y disrupción mayor que nunca.

"Al principio de la pandemia de COVID-19, todo el mundo pensaba que acabaría en seis meses y que lo que había que hacer era aguantar sin flaquear. Pero lo que quedó claro rápidamente fue que esto no sería un recorrido corto, sino algo a largo plazo - y que íbamos a tener que replantearnos profundamente lo que el trabajo significa, dónde se desempeña y cómo lo dirigimos en un entorno diferente."

- Terry Shaw, Presidente y Director Ejecutivo de AdventHealth

Los límites que una vez se asumieron como el orden natural de las cosas - que el trabajo puede organizarse en procesos claramente definidos, que los puestos de trabajo pueden clasificarse y contenerse totalmente dentro de la organización, que el trabajo se realiza dentro de las cuatro paredes del lugar de trabajo, y que las organizaciones pueden centrar su toma de decisiones en torno a los accionistas y las ganancias netas - están desapareciendo. La consecuencia para las organizaciones es que están encarando un nuevo entorno al irse perdiendo los límites tradicionales que mantenían las cosas empaquetadas y ordenas, y obtienen permiso para experimentar, pilotar e innovar para definir nuevas reglas básicas. Del mismo modo, para los colaboradores, las reglas de enfrentamiento con las organizaciones están cambiando; se están abriendo las puertas a una colaboración y cocreación mayores y más significativas con la organización.

> "Muchos de los límites que solían estructurar el trabajo se han desmantelado. Ahora los límites que quedan se centran mucho más en la dinámica humana y en cómo las personas interactúan y cómo se involucran con el trabajo."
>
> — Chris Ernst, CLO, Workday

Cuando los límites desaparecen, instintivamente el ser humano se siente abrumado o vacila; 10.000 entrevistados en la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte de este año afirmaron que su mayor barrera para lograr resultados organizacionales es sentirse abrumados porque hay demasiados cambios que ocurren a la vez. Sin embargo, la disolución de los límites crea nuevas oportunidades para las organizaciones y los colaboradores que están preparados para manifestarse de formas radicalmente diferentes. Esto significa dejar de limitarse a reaccionar ante los estímulos del mercado, desplegando nuevas estrategias contra las categorías y los límites del pasado. Por el contrario, las organizaciones y los colaboradores deben cuestionar los supuestos previos y adoptar un nuevo conjunto de fundamentos construidos para un mundo dinámico y sin fronteras, y ya no ese mundo estable que estamos dejando atrás.

Estos nuevos fundamentos exigen que las organizaciones y los colaboradores planteen el reto de forma diferente, *pensando como un investigador* a la hora de enfocar sus estrategias empresariales y de personal, tratando cada nuevo obstáculo como un experimento interesante del que pueden aprender, adaptarse y mejorar. Apelan a que las organizaciones y los colaboradores tracen un camino diferente, creando su relación conjuntamente en busca de un propósito nuevo y evolutivo, innovación y reimaginación. Y exigen que las organizaciones y los colaboradores diseñen para lograr un impacto, dando *prioridad a los resultados humanos* y enfocando las estrategias desde un prisma humano, por y para los seres humanos.

Enmarcar el reto: pensar como un investigador

Para liderar en este mundo sin fronteras, las organizaciones y los colaboradores deben activar su curiosidad, contemplando cada decisión como un experimento que agilizará el impacto y generará nuevos conocimientos. La diferenciación y la victoria no vendrán de creer siempre que se tiene la respuesta correcta desde el principio, sino de ser capaces de desafiar ortodoxias, operar con humildad y empatía, y aprender de la nueva información para poder perfeccionarla lo antes posible. Los datos de nuestra encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023 muestran que el 59% de los encuestados espera centrarse en la reimaginación en los próximos 2-4 años, lo que duplica los niveles prepandémicos (según nuestro informe de 2021).[1]

> "Dimos permiso a nuestros equipos para probar cosas nuevas, fracasar rápido, aprender de ello y

seguir adelante. Como resultado, tenemos una serie de nuevos emprendimientos."

— Olesea Azevedo, Directora de Personal, AdventHealth

Tres de las tendencias descritas en este informe ejemplifican la necesidad de que las organizaciones y los colaboradores *piensen como un investigador*.

- **Navegando el fin de los puestos de trabajo.** Las fronteras que delimitaban un puesto de trabajo de otro, agrupando tareas y categorizando a los colaboradores en funciones y responsabilidades específicas, limitan ahora los resultados organizacionales, como la innovación y la agilidad. Muchos están experimentando con el uso de habilidades, en vez de puestos de trabajo, como base para la toma de decisiones sobre su personal. Cuando dejan de estar encasillados en los puestos de trabajo, los colaboradores tienen la oportunidad de utilizar mejor sus capacidades, experiencias e intereses de forma que mejoren los resultados de la organización y los propios.

- **Potenciando el impacto humano-tecnología.** La frontera entre los humanos y la tecnología como fuerzas separadas sigue difuminándose a medida que irrumpen en el lugar de trabajo nuevas tecnologías que no sólo automatizan y acrecientan el trabajo realizado por los humanos, sino que realmente mejoran el rendimiento humano y del equipo. Las organizaciones con visión a futuro están explorando cómo utilizar la tecnología de forma que aliente a los humanos tanto a ser la mejor versión de sí mismos como a hacer mejor su trabajo.

- **Activando el futuro del lugar de trabajo.** Los avances tecnológicos digitales y virtuales y el papel emergente del metaverso están redefiniendo el concepto de lugar de trabajo como espacio físico. Ahora, la mayor interconexión y la difusa frontera entre el trabajo en casa y en el lugar de trabajo brindan a las organizaciones una oportunidad única para experimentar no con el "dónde", sino con el "cómo" debe realizarse el trabajo. La ubicación y la modalidad pasan a ser secundarias frente a las necesidades del trabajo y de los colaboradores.

Trazar un nuevo camino: Cocrear la relación

Para tener éxito, las organizaciones y los colaboradores tendrán que aprender a navegar juntos por este nuevo mundo, cocreando nuevas reglas, nuevos límites y una nueva relación. Esto significa que los modelos de la propiedad y el valor deben cambiar. Las organizaciones deben abandonar las antiguas ilusiones de control total y reconocer el rol que juegan en ecosistemas vivos y en constante evolución, a medida que los colaboradores asumen una mayor influencia y responsabilidad en los resultados organizacionales y sociales, liderando mano a mano con la organización.

"Estamos cambiando nuestra función de RRHH. Ahora nos preguntamos: ¿Cómo cocreamos? Queremos que los usuarios y los colaboradores participen en la toma de decisiones, colocando a las personas en el centro de nuestro diseño"

— Líder mundial de RRHH, organización de servicios financieros

En la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, las organizaciones con una mayor participación de los colaboradores en el diseño y la implementación del cambio organizacional tenían más probabilidades de lograr resultados positivos. En concreto, las que afirmaron que cocreaban con sus colaboradores declararon que tenían 1,8 veces más probabilidades de contar con una fuerza de trabajo altamente comprometida, 2 veces más probabilidades de ser innovadoras y tenían 1,6 veces más probabilidades que sus homólogas de prever los cambios y responder a ellos eficazmente.

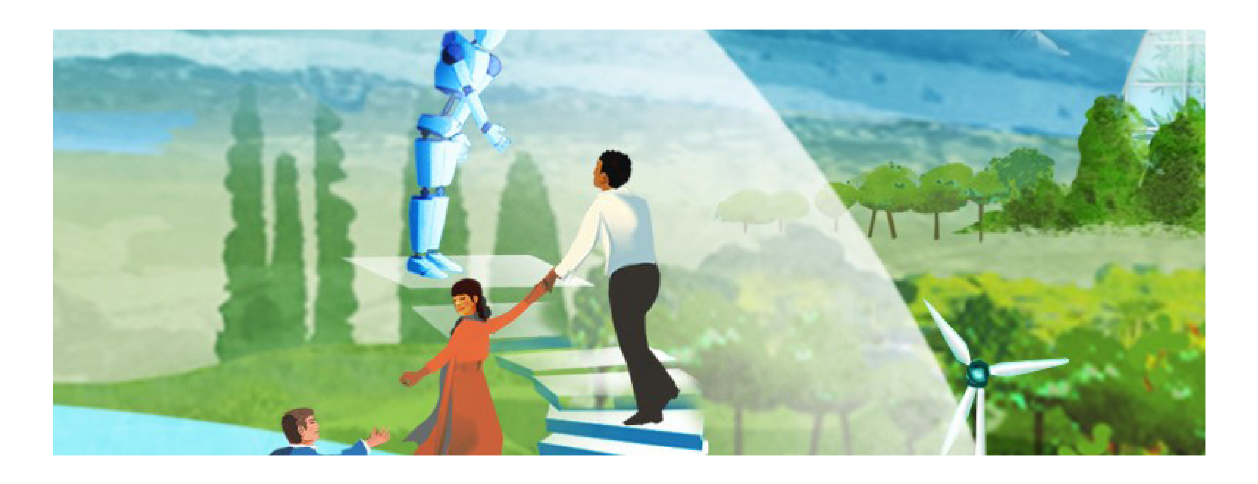
Tres capítulos de este informe ejemplifican los ámbitos en los que las organizaciones y los colaboradores deben *cocrear su relación*:

- **Negociando los datos de los colaboradores.** La frontera entre los derechos de propiedad de la organización y los del colaborador - las categorías binarias de datos propiedad del colaborador o datos propiedad de la organización - se está volviendo irrelevante. Y más allá de la mera propiedad, a medida que los datos se convierten en una nueva "moneda", aumentan las discusiones sobre qué son los datos de los colaboradores, la transparencia de esos datos y los beneficios mutuos de los conocimientos basados en ellos.

- **Potenciando el involucramiento de los colaboradores.** Los modelos tradicionales de trabajo, fuerza laboral y lugar de trabajo que asumen que las organizaciones tienen la autoridad exclusiva para tomar decisiones están desapareciendo a medida que los colaboradores exigen un trabajo con más sentido, modelos de lugar de trabajo flexibles y trayectorias profesionales más personalizadas. Mientras que el involucramiento de los colaboradores podría haber sido visto anteriormente como una amenaza, las organizaciones líderes están encontrando formas de aprovechar la motivación de los colaboradores y la cocreación para impulsar beneficios mutuos y elevados.

- **Desbloqueando el cosistema de la fuerza laboral.** El valor de fomentar diversos ecosistemas de fuerza laboral es enorme, pero muchas organizaciones siguen estancadas en viejos patrones de acceso y gestión del talento porque no están dando a los colaboradores de todo tipo (temporales, independientes, contratistas, colaboradores, etc.) la posibilidad de decidir dónde, cómo y para quién trabajan. Las organizaciones que adapten sus estrategias y prácticas para ajustarse a la reserva de talento del mundo real, que es mucho más compleja y está cada vez más compuesta por colaboradores no tradicionales, obtendrán acceso a habilidades y experiencias para acelerar el crecimiento, la innovación y la agilidad.

Estos nuevos modelos de propiedad requieren un gran cambio con respecto a la forma en que muchos trabajan hoy en día, por lo que no es de extrañar que las organizaciones estuvieran menos preparadas para abordar las tendencias que requieren la cocreación con los colaboradores. Según nuestra encuesta, sólo el 19% de las organizaciones afirmaron estar muy preparadas para la propiedad de los datos, el 17% para la agencia de los colaboradores y el 16% para los ecosistemas de fuerza laboral. Será fundamental superar esta brecha de preparación para que las organizaciones aprovechen la innovación y la mejora de los resultados individuales,



empresariales y sociales que estas tendencias podrían impulsar.

Diseñar para tener impacto: Dar prioridad a los resultados humanos

El último aspecto fundamental para un mundo sin fronteras se basa en las aspiraciones colectivas. Las organizaciones deben crear impacto no sólo para su negocio, sus colaboradores o sus accionistas, sino también para la sociedad en general. Más de la mitad de las organizaciones encuestadas este año aspiran a crear mayores conexiones con la sociedad en la que trabajan, lo que indica que la empresa social, como la definimos en el informe *Tendencias Globales de Capital Humano 2018 de Deloitte*, sigue siendo una fuerza fundamental en el mundo laboral.

Ya no basta con crear programas discretos que generen valor en torno a temas importantes como el clima, la igualdad o el riesgo humano; se han tornado fundamentales para que una organización pueda prosperar en este nuevo mundo laboral. En la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, más del 80% de las organizaciones indicó el propósito, la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), la sustentabilidad y la confianza como sus principales áreas de interés.

Tres capítulos de este informe ejemplifican la forma en que las organizaciones y los colaboradores están *dando prioridad a los resultados humanos*.

- **Tomando medidas audaces para obtener resultados equitativos.** La idea de la diversidad como métrica se está disolviendo en favor de la noción de que las organizaciones deben considerar la DEI como resultados. Dichos resultados se centrarán en la equidad en la forma en que las organizaciones acceden al talento, lo capacitan a través de programas, métodos y herramientas de desarrollo, y en la forma en que fomentan y promueven el talento en todos los niveles de la organización. Las organizaciones deberán responder menos por sus actividades y esfuerzos y más por su capacidad para lograr resultados equitativos en apoyo de objetivos más amplios de la sociedad

- **Impulsando el elemento humano en la sustentabilidad.** La frontera de la organización como entidad totalmente autónoma, con intereses que pueden separarse de los intereses de la sociedad en general, se está desvaneciendo. Por ello, las organizaciones se enfrentan a una presión cada vez mayor de los gobiernos, las coaliciones globales, sus comunidades y, no menos importante, sus colaboradores actuales y futuros, para que aborden las cuestiones de sustentabilidad. Esos colaboradores exigen que las organizaciones dejen atrás la retórica sobre la sustentabilidad y se centren en la obtención de resultados observables. Como resultado, las organizaciones deben centrarse en los elementos humanos, que han estado ausentes en gran medida en sus estrategias y acciones hasta la fecha, "inculcando" la sustentabilidad en la fuerza de trabajo y en el trabajo en sí.

- **Elevando el foco al riesgo humano.** Tradicionalmente, las organizaciones han concebido a los riesgos humanos a través de una óptica estrecha: los riesgos que los colaboradores podrían representar para la empresa. En el nuevo mundo, las organizaciones deben ampliar su visión del riesgo humano más allá del cumplimiento y la presentación de informes, para considerar cómo un amplio conjunto de riesgos afecta significativamente a los humanos y cómo son afectados significativamente por ellos. Todos los ejecutivos deben comprender plenamente que estos riesgos pueden tener un efecto importante en la viabilidad a largo plazo de una

empresa, y la responsabilidad última debe recaer en la dirección.

Dirigir en un mundo sin fronteras

Para quienes hacen las cosas bien, el mundo sin fronteras se convierte en un mundo de posibilidades infinitas y no en un lugar de caos y confusión. A medida que los antiguos límites se mueven y desaparecen, las organizaciones y los colaboradores pueden aplicar estos fundamentos para establecer nuevas directrices, crear más autonomía, imaginar nuevas posibilidades y lograr un valor mutuo para la organización, los colaboradores y la sociedad. Pero para ello es necesario cambiar de mentalidad, dejando de lado los modelos operativos de trabajo, fuerza de trabajo y de lugar de trabajo del pasado para abrazar un futuro más fluido y más humano, centrado en la velocidad, la agilidad, la experimentación y la innovación.

> "Una definición alternativa de la palabra límite es frontera. Una frontera representa la ubicación de la oportunidad más nueva, más innovadora, más creadora de valor en una entidad u organización. El reto fundamental, y la oportunidad, es replantear la forma en que concebimos las fronteras, no sólo como algo que acota, que crea límites o restricciones, sino como la fuente misma de la creación de nuevo valor, la innovación y la creatividad."
>
> — Chris Ernst, CLO, Workday

Se nenecesita una nueva capacidad de liderazgo en todos los niveles de la organización que permita movilizar a los colaboradores y a los equipos con el fin de lograr nuevos resultados. Pese a ello, sólo el 23% de las organizaciones que participaron en la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 afirma que sus líderes tienen las capacidades necesarias para abrirse camino en un mundo alterado. Señalan preocupaciones sobre la capacidad de los líderes para gestionar una fuerza de trabajo en evolución; menos del 15% de las organizaciones dice que sus dirigentes están muy preparados para liderar de manera inclusiva una fuerza de trabajo en expansión o para considerar riesgos sociales y ambientales más amplios al tomar decisiones sobre la fuerza laboral. También manifiestan preocupación por el diseño y la ejecución del propio trabajo: sólo el 16% afirma que sus líderes están muy preparados para utilizar la tecnología con el fin de mejorar los resultados del trabajo y el rendimiento de los equipos, y sólo el 18% afirma que sus líderes están muy preparados para desarrollar el modelo de lugar de trabajo adecuado para su organización.

Se requerirá un nuevo tipo de liderazgo, uno que se centre en dónde y cómo se presenta el líder y en la mentalidad adoptada para llevar el trabajo adelante. Más concretamente, cada líder tendrá que:

- Utilizar la experimentación para obtener mejores soluciones, fomentar el aprendizaje y acelerar el valor.
- Cultivar relaciones profundas e íntimas con los colaboradores de un ecosistema más amplio a través de la cocreación.
- Ampliar la apertura de la toma de decisiones para comprender todo su impacto, teniendo en cuenta la agenda humana.

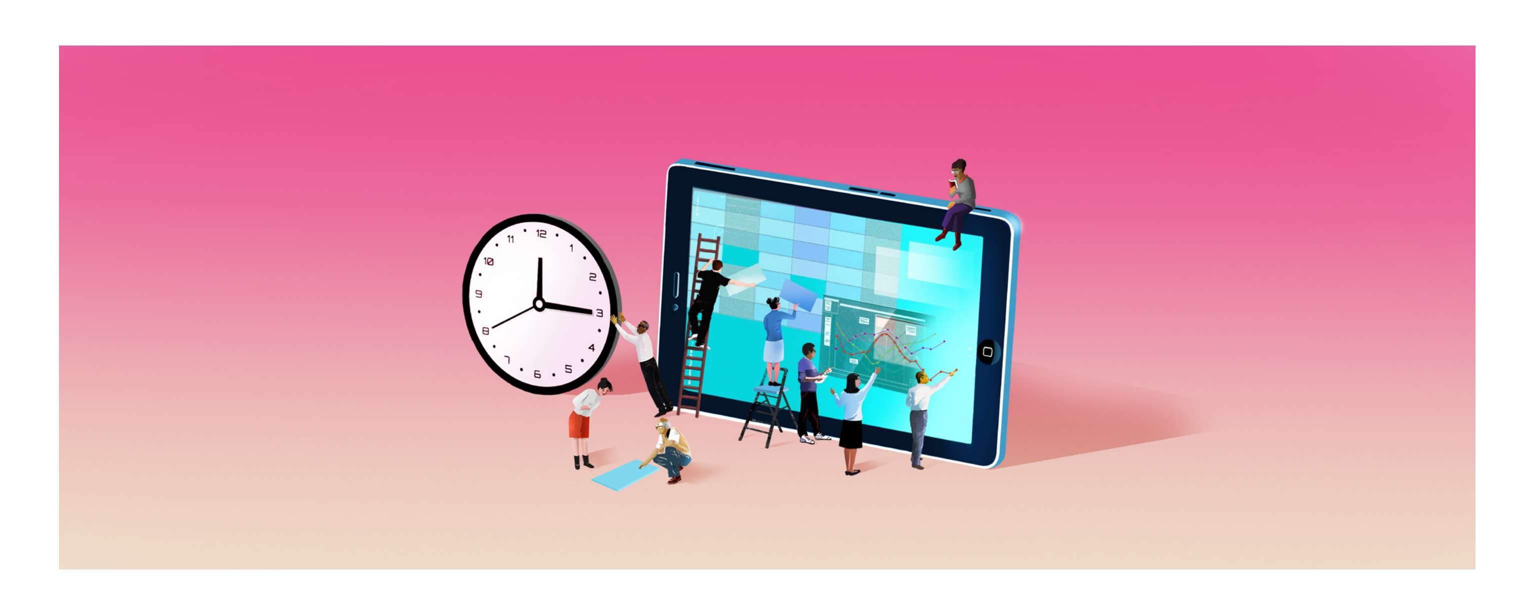
Quienes se asocien con sus colaboradores y experimenten con lo que es posible podrán crear modelos de trabajo sostenibles, haciendo que el trabajo sea mejor para los humanos y que los humanos sean mejores en el trabajo.™

Notas finales

1. Jeff Schwartz et al., *Deloitte 2021 Global Human Capital Trends—Introduction: The social enterprise in a world disrupted*, Deloitte Insights, Diciembre 9, 2020.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Olesea Azevedo** (AdventHealth), **Terry Shaw** (AdventHealth) y **Chris Ernest** (Workday) por sus contribuciones en el análisis para coescribir este capítulo de las Tendencias Globales de Capital Humano 2023.



Navegando el final de los puestos de trabajo

Las habilidades sustituyen a los puestos de trabajo como punto focal para combinar a los colaboradores con el trabajo

Coescrito por Karen Weisz.

Desde los albores de la era industrial, el puesto de trabajo ha sido la estructura definitoria para organizar y gestionar todos los aspectos laborales. Ese planteamiento tenía sentido cuando los cambios empresariales se producían lentamente y los colaboradores no eran más que piezas de la maquinaria industrial. ¿La solución? Un enfoque de la gestión del trabajo y los colaboradores basado en las competencias, que aporta agilidad a la empresa y autonomía a los colaboradores al permitir que el trabajo se realice más allá de los límites formales de los puestos.

EL CONCEPTO de puesto de trabajo - un conjunto predefinido de responsabilidades funcionales asignadas a un colaborador concreto - está tan arraigado en el funcionamiento de las organizaciones que resulta difícil imaginar otra forma de gestionar el trabajo y a los colaboradores. Sin embargo, muchos reconocen que este concepto tradicional no sirve para nuestro mundo sin fronteras. Nuestra encuesta sobre la organización basada en habilidades reveló que sólo el 19% de los directivos y el 23% de los colaboradores afirman que la mejor forma de estructurar el trabajo es a través de puestos de trabajo. Como resultado, un número creciente de organizaciones está empezando a imaginar el trabajo más allá del puesto de trabajo, dando un vuelco a la gestión de la fuerza laboral al basar cada vez más sus decisiones sobre el trabajo y la fuerza laboral en las habilidades, y no en definiciones formales de puestos de trabajo, títulos o grados.

Son varios los factores relacionados que impulsan este cambio:

Presión sobre el desempeño. El treinta por ciento de los encuestados en nuestra encuesta sobre organizaciones basadas en habilidades[1] afirman que sus organizaciones son ineficaces a la hora de relacionar el talento al trabajo. Un enfoque basado en habilidades aumenta la productividad, la eficiencia y la eficacia al alinear mejor a los colaboradores con el trabajo que se ajusta a sus habilidades y capacidades, como las habilidades técnicas, las habilidades blandas o humanas y las posibles habilidades futuras en áreas adyacentes. Las organizaciones que hacen esto de manera eficaz pueden liberar el potencial de los colaboradores para impulsar un mayor valor y tienen un 52% más de probabilidades de ser innovadoras.[2]

Necesidad de agilidad. El 63% de los directivos de empresas afirman que los colaboradores se centran en el trabajo en equipo y en proyectos que quedan fuera de sus actuales descripciones de puesto. Además, el 81% de los ejecutivos afirma que cada vez más el trabajo que se realiza está traspasando límites funcionales. Un enfoque basado en las habilidades mejora la agilidad organizativa al permitir que los colaboradores se distribuyan - o se redistribuyan - rápidamente en función únicamente de sus competencias y del trabajo que haya que realizar, independientemente de su cargo o área funcional. Las organizaciones con un enfoque basado en habilidades tienen un 57% más de probabilidades de ser ágiles.[3]

Escasez de talento. Centrarse en las habilidades ayuda a paliar la escasez de talentos al ofrecer una visión más amplia del trabajo que las personas son capaces de realizar, en lugar de limitar artificialmente la reserva de talentos a personas con antecedentes e historiales laborales específicos. Esto también permite a las organizaciones mitigar la escasez de talento cubriendo las carencias con recursos internos en lugar de contratar personal externo. Las organizaciones que adoptan un enfoque basado en habilidades tienen un 107% más de probabilidades de colocar eficazmente a los talentos y un 98% más de probabilidades de retener a los colaboradores de alto rendimiento y de tener la reputación de ser un gran lugar para crecer y desarrollarse.[4]

Mayor atención a los resultados equitativos. Un enfoque basado en las habilidades también ayuda a promover la diversidad y la equidad en el

SEÑALES: ESTA TENDENCIA SE APLICA A USTED SI...

- Su organización dedica demasiado tiempo a ajustar las descripciones de puestos para adaptarlas a los cambios en el trabajo
- Está perdiendo a los mejores talentos debido a la falta de oportunidades falta de desarrollo de sus capacidades adyacentes
- Tiene dificultades para acceder al talento porque se basa excesivamente en los títulos y las funciones anteriores en detrimento de las aptitudes y el potencial en consonancia con las prioridades que van surgiendo en la empresa
- Excluye a candidatos prometedores y diversos de las reservas de talento porque supuestamente su historial laboral es inadecuado
- Los colaboradores luchan por encontrar nuevas oportunidades fuera de sus unidades de negocio aisladas

lugar de trabajo. En la encuesta sobre organizaciones basadas en habilidades, el 75% de los ejecutivos afirma que contratar, promocionar y desplegar a las personas en función de sus habilidades (en vez de hacerlo en función de su antigüedad, antecedentes laborales o red de contactos) puede ayudar a democratizar y mejorar el acceso a las oportunidades.1 Merck e IBM, por ejemplo, forman parte de una coalición llamada OneTen, que se ha comprometido a contratar, mejorar, reciclar y promocionar a un millón de personas de raza negra sin titulación universitaria mediante la adopción de un enfoque basado en habilidades.[5]

La brecha de preparación

En la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, el 93% de nuestros encuestados afirmó que dejar de centrarse en los puestos de trabajo es importante o muy importante para el éxito de su organización. Sin embargo, solo el 20% cree que su organización está muy preparada para afrontar el reto, lo que representa la mayor brecha de preparación de todas las tendencias encuestadas (figura 1).

FIGURA 1

La brecha de preparación para un enfoque basado en habilidades

Dejar de lado el constructo del cargo es importante o muy importante para el éxito de mi organización

93%

Estamos muy preparados para dejar de funcionar con base en cargos

20%

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

¿Qué frena a las organizaciones? Según la encuesta sobre la organización basada en habilidades, el principal reto/obstáculo son las mentalidades y prácticas heredadas, citadas por el 46% de los directivos de negocio y RR.HH. como uno de los tres principales obstáculos que se interponen en su transformación hacia una organización basada en habilidades. La tecnología no es el problema; sólo el 18% cita la falta de tecnología eficaz relacionada con las habilidades como uno de los tres obstáculos principales, el más bajo de los 10 obstáculos enumerados.[6]

Los nuevos fundamentos

Definir el trabajo en función de las habilidades necesarias. En lugar de definir el trabajo como un conjunto específico de tareas y responsabilidades (es decir, un puesto de trabajo), debe definirse principalmente en función de las competencias y habilidades que requiere. Las organizaciones tendrán que considerar en primer lugar sus objetivos estratégicos o los resultados deseados y, a continuación, determinar el trabajo que hay que hacer para alcanzarlos y las competencias que implican.

Recopilar y analizar información sobre las habilidades de los colaboradores. Gracias a los recientes avances tecnológicos en materia de evaluación de competencias, inferencia de competencias, análisis basados en inteligencia artificial (IA) y “pruebas” en directo para evaluar a candidatos externos, las organizaciones tienen acceso a un nivel diferenciado de datos sobre habilidades laborales. Se puede utilizar una tecnología similar para inventariar las habilidades de los colaboradores existentes, complementada con datos más holísticos sobre los intereses, valores, preferencias laborales y otros aspectos vinculados a los colaboradores.

La recopilación de información sobre los colaboradores puede ser controversial, como se explica en el capítulo “Negociación de la información de los colaboradores”. Sin embargo, cuando se trata de registrar las habilidades, nuestro estudio sugiere que los colaboradores están más dispuestos a que se recopilen esos datos. Ocho de cada 10 colaboradores están dispuestos a que su organización recopile datos sobre sus habilidades y capacidades demostradas y siete de cada 10 están dispuestos a que se recopilen datos sobre sus habilidades potenciales. Esto se extiende incluso al uso de la IA para extraer pasivamente información de los colaboradores mientras trabajan, algo que el 53% de los colaboradores considera positivo.[7]

Considerar a los colaboradores en función de sus habilidades, no de su cargo. En lugar de ver a los colaboradores de forma limitada como gente que tiene un puesto con tareas predefinidas, habría que considerarlos de forma holística como individuos únicos con una cartera de habilidades que ofrecer, para después establecer la correspondencia con un trabajo que se ajuste a esas habilidades. El trabajo puede ser realizado por un individuo, un equipo o un conjunto cambiante de recursos, cada persona aporta sus habilidades correspondientes (al tiempo que mejora sus habilidades actuales y desarrolla otras nuevas), y luego pasa a otro trabajo cuando sus habilidades particulares ya no resultan necesarias. Como parte del proceso de aplicación, lo ideal es asignar a los colaboradores un trabajo que se ajuste no sólo a sus habilidades, sino también a sus intereses, valores, pasiones, objetivos de desarrollo, preferencias de ubicación, etc., ya que las personas son más felices y productivas cuando realizan un trabajo que se ajusta a lo que son y a lo que les importa. Esto ayudará a los colaboradores a maximizar sus contribuciones personales y su crecimiento. También contribuirá a crear una experiencia de trabajo más equitativa y centrada en el humano, creando valor para los colaboradores y la sociedad en general.

Tomar decisiones sobre los colaboradores en función de las habilidades. Además de adecuar a los colaboradores a su trabajo en función de sus habilidades, las organizaciones querrán hacer de las habilidades el punto central de todas las prácticas laborales a lo largo del ciclo de vida del talento -desde contratar para una carrera profesional, pasando por la gestión del rendimiento y las recompensas - haciendo más hincapié en las habilidades y menos en los puestos de trabajo. Por ejemplo, en la contratación, esto significa evaluar a los candidatos en función de sus habilidades y capacidades en lugar de sus títulos y certificaciones. Más de uno de cada tres encuestados en el estudio Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 afirma que no está utilizando las habilidades para ayudar a sus colaboradores a alcanzar su máximo potencial, lo que pone de manifiesto la oportunidad de integrar las habilidades en todo el ciclo de vida del talento.

> “Las habilidades pueden ser una medida muy objetiva y cuantificable de la capacidad y la competencia. Somos capaces de utilizar los datos de habilidades como una entrada en las decisiones de planificación de la fuerza de trabajo, donde tomamos una serie de datos y los alineamos con la estrategia de negocio. Dado que Cisco es una organización mundial grande y compleja, esta estrategia nos permitirá ser ágiles y muy intencionados en nuestras decisiones de planificación de la fuerza laboral.”
>
> — Kate Driscoll, Directora de estrategia de personal y diseño organizacional, Cisco[8]

Experimentos actuales: ¿Qué están explorando las principales organizaciones?

- **La fuerza de trabajo civil del Ejército de EE.UU.** está implementando una capacidad de trayectoria profesional para sus profesionales

de contrataciones y logística, pasando hacia una organización basada en habilidades con mayor flexibilidad para satisfacer las necesidades cambiantes de la misión y la agencia de fuerza de trabajo para que los colaboradores puedan adueñarse mejor de sus carreras y permanezcan más tiempo en el Ejército. El enfoque de la trayectoria profesional permite a la dirección del Ejército visualizar las aptitudes y preferencias, no sólo los puestos, de sus actuales talentos; muestra la alineación con las funciones futuras y aprovecha los datos sobre talentos para respaldar una fuerza laboral futura más resistente y sostenible.[9]

- **Una organización de servicios financieros** ha desarrollado un asistente profesional virtual que utiliza la inteligencia artificial para analizar las aptitudes e intereses de los colaboradores y determinar los puestos de trabajo más adecuados para ellos y ver dónde la formación podría ayudarles a encontrar nuevas oportunidades.

- **Morning Star**, la empresa procesadora de tomates sólo tiene dos niveles de dirección: el presidente, que toma las decisiones estratégicas, y todos los demás. En lugar de títulos de trabajo, los colaboradores crean su propia lista de resultados y problemas a resolver; su autoridad y remuneración se basan en sus habilidades, experiencia y el valor que crean, en lugar del cargo.[10] Por ejemplo, la misión personal de un colaborador es convertir tomates en jugo de forma eficiente y respetuosa con el medio ambiente.



El camino a seguir

FIGURA 2

Sobrevivir. Prosperar. Impulsar.

Sobrevivir	Prosperar	Impulsar
Seguir siendo viable en el mercado	*Diferenciarse para obtener una ventaja competitiva*	*Liderar el mercado innovando y tranformándose radicalmente*
Deconstruir el trabajo hasta su nivel más bajo y definir los resultados del trabajo para alinearlos con los profesionales de la organización. Inventariar las habilidades actuales en segmentos críticos de la fuerza laboral. Crear una arquitectura del trabajo asociando el trabajo a las habilidades y a los puestos de trabajo. Remuneración en base a los puestos de trabajo más calificados frente a los más prioritarios. Vincular las habilidades al aprendizaje para liberar el potencial de la fuerza laboral. Aumentar el acceso al talento mediante criterios de selección en los que primen las aptitudes sobre el historial laboral.	Ampliar el inventario de habilidades centrándose más en las necesidades futuras. Definir amplios grupos de trabajo basados en resultados o retos por resolver. Crear un mercado interno de talentos para establecer una concordancia entre los colaboradores, el trabajo y el aprendizaje. Centrar a los líderes en la gestión de resultados, no en tareas basadas en el cargo.	Ampliar el mercado de talentos para incluir todo su ecosistema de la fuerza laboral (colaboradores internos y externos). Implicar a los colaboradores en la creación conjunta de sus propias experiencias laborales personalizadas. Utilizar habilidades adyacentes e IA para el trabajo emergente, las oportunidades de formación y el progreso en la profesión. Fijar la remuneración en función de las habilidades del colaborador y de los resultados obtenidos. Transformar la gestión del talento para que todas las prácticas se basen en las habilidades.

Fuente: Análisis de Deloitte

De cara al futuro

Un enfoque basado en las habilidades no es una invitación a ejercer un mayor control sobre lo que hacen las personas asignándoles tareas cada vez más pequeñas basadas en definiciones de habilidades cada vez más restringidas. Los mercados de talento, por ejemplo, corren el riesgo de convertirse en sistemas que dicten lo que hacen las personas en lugar de darles más opciones e influencia sobre lo que hacen, lo que podría acabar con la motivación y comprometer el crecimiento de los colaboradores.

Para prosperar, las organizaciones deben confiar en que los colaboradores ofrezcan resultados basados en sus habilidades, intereses y potencial, no sólo en sus credenciales pasadas y su historial laboral. También requerirá la voluntad de asignar el trabajo en función de las habilidades adyacentes, no sólo de las actuales. Esto dará a los colaboradores oportunidades de crecer en áreas adyacentes basándose en las habilidades que ya

tienen, lo que es extremadamente beneficioso tanto para ellos como para la organización.

Los esfuerzos por adoptar un pensamiento basado en habilidades van de modestos a radicales. Algunos empiezan por clasificar las habilidades, mientras que otros eliminan por completo el concepto de puesto de trabajo. En una conversación con el Director de Talento de M&T Bank, Neil Walker-Neveras, afirmó: “Cuando se puso en marcha el Programa de Protección del Salario (PPS) durante la pandemia, tuvimos que dejar de pensar en puestos de trabajo y empezar a pensar en habilidades. Éramos el sexto prestamista de Administración de Pequeñas Empresas del país -y el primero en gran parte del noreste de EE.UU.-, por lo que teníamos la responsabilidad de ayudar a las pequeñas empresas a seguir siendo viables. Al centrarnos en las capacidades en vez de los cargos - y movilizar rápidamente el talento de forma ágil - superamos a nuestros homólogos, financiando el 96% de los préstamos a solicitantes calificados en la primera ronda, y el 100% en la segunda, frente a homólogos con tecnología más avanzada que tuvieron dificultades para financiar más del 50% en la primera ronda.”[11]

Independientemente del enfoque que adopte en su proceso para convertirse en una organización más basada en habilidades, hay una cosa que está clara:

se pueden conseguir importantes resultados, tanto para la organización como para los colaboradores.



Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

Notas finales

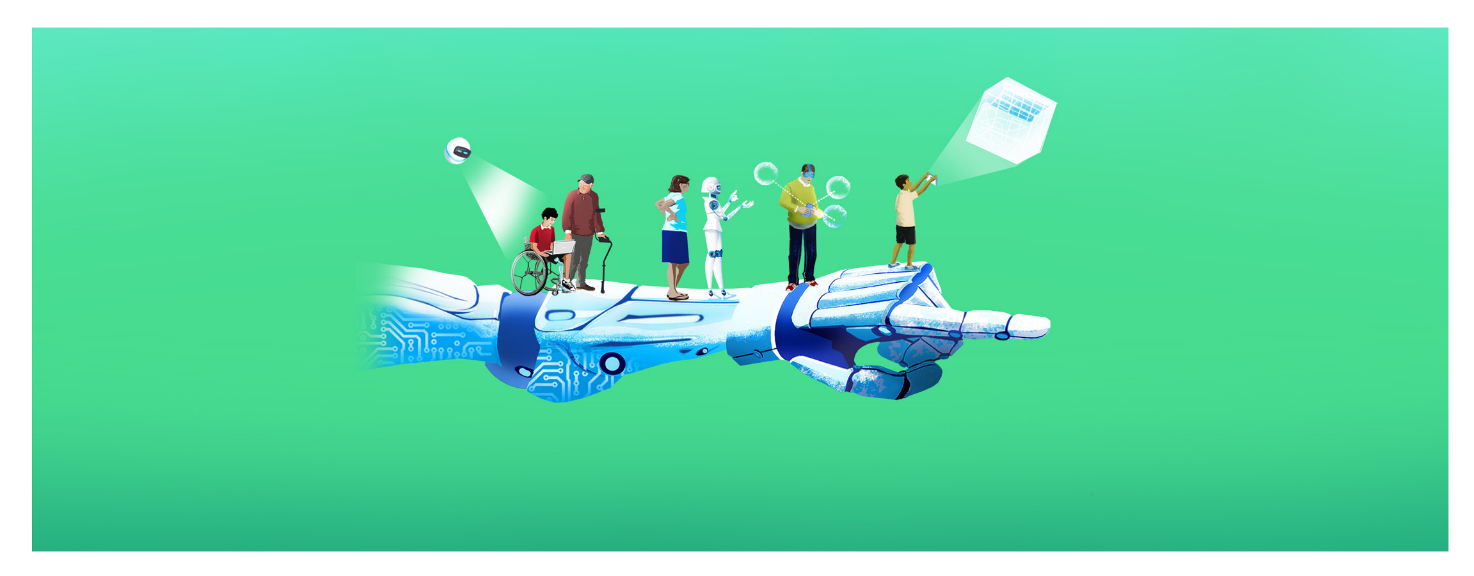
1. Sue Cantrell et al., *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte Insights, Septiembre 8, 2022; el artículo presenta datos sobre la encuesta realizada por Deloitte sobre la organización basada en habilidades, que encuestó a 1,021 trabajadores y 225 ejecutivos de negocios y recursos humanos en una variedad de industrias y en 10 países, Australia, Brasil, Canadá, Alemania, India, Japón, Singapur, Sudáfrica, el Reino Unido y los Estados Unidos
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. PRNewswire, "OneTen launches technology platform to create and enable one million career opportunities for black talent over the next 10 years," Junio 29, 2021.
6. Cantrell et al., The skills-based organization.
7. Ibid.
8. Entrevista con autores.
9. Basado en un trabajo hecho por Deloitte con un cliente.
10. Gary Hamel, "First, let's fire all the managers," *Harvard Business Review*, Diciembre 2011.
11. Entrevista con autores.

Agradecimientos

Agradecemos a **Karen Weisz** por su contribución en el análisis para coescribir el capítulo de "Navegando el final de los puestos de trabajo" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Los autores desean agradecer a **Kate Driscoll** (Cisco) y **Neil Walker-Neveras** (M&T Bank) por sus contribuciones en el análisis para coescribir este capítulo de las Tendencias Globales de Capital Humano 2023.

Los autores desean agradecer a **Sarah Hechtman** y **Abby Shuster** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo, y a **Grace Stafford** y **Gwen Widicus** por sus destacadas contribuciones.



Impulsando el impacto humano-tecnología

La tecnología contribuye a que el trabajo sea mejor para los humanos y los humanos mejores en el trabajo.™

Coescrito por Martin Kamen, Tara Mahoutchian, y Nate Paynter.

Están surgiendo nuevas tecnologías para el lugar de trabajo que no se limitan a aumentar la productividad de los colaboradores, sino que les ayudan a mejorar sus capacidades personales y de trabajo en equipo. No se trata sólo de wearables, artículos o prendas que se puedan llevar puestas. Se trata de tecnología que apoya a los humanos de innumerables maneras para fomentar nuevos comportamientos y ayudar a los colaboradores a convertirse en mejores versiones de sí mismos.

LA RELACIÓN ENTRE la tecnología inteligente y los colaboradores ha evolucionado mucho con el tiempo. Al principio, la tecnología se utilizaba como sustituto de los colaboradores, automatizándoles tareas aburridas, tediosas, peligrosas o desconectadas. Después, se utilizó para complementar a los colaboradores, funcionando junto a ellos como una herramienta que proporcionaba capacidades y conocimientos adicionales o mejorados. En informes anteriores nos referíamos a estas tendencias como super-empleos[1] y super-equipos,[2] que han seguido acelerándose gracias al avance de las tecnologías. En la actualidad, estamos asistiendo a la aparición de tecnologías que no se limitan a sustituir o complementar a los colaboradores, sino que realmente les ayudan a mejorar lo que ellos son:

permiten a los humanos ser mejores humanos y a los equipos a ser mejores equipos.

Por ejemplo, Gogi Anand, de LinkedIn, afirma: "La tecnología está a punto de cambiar radicalmente la experiencia de los colaboradores, y va a ser muy beneficiosa para las personas. Por ejemplo, cuando hago presentaciones, recibo indicaciones de Speaker Coach dentro de Microsoft Teams, y me dice lo rápido que estoy hablando, o si estoy dominando una reunión. Me da una retroalimentación instantánea que me ayuda a mejorar como presentador. Cuando miro en mi plataforma de reconocimiento, la IA me empuja a ser más inclusivo en mi lenguaje. Este tipo de tecnología será realmente útil tanto para los colaboradores de soporte como para los de primera línea".[3]

Aprovechando los principios de la psicología, la antropología, la sociología y las ciencias del comportamiento, estas tecnologías innovadoras

SEÑALES: ESTA TENDENCIA SE APLICA A USTED SI...

- La existencia de múltiples soluciones tecnológicas que compiten entre sí está provocando el agotamiento de sus colaboradores, estancamientos en la productividad y disfunciones en los equipos
- Sus tecnologías están centradas y diseñadas para el rendimiento de la organización, en lugar del rendimiento personal y del equipo
- Sus inversiones en tecnología se miden únicamente por el costo y la rentabilidad, en lugar de medirse por los resultados humanos



están redefiniendo los límites de cómo definimos y mejoramos el rendimiento humano, de los equipos y de las organizaciones. Los dispositivos inteligentes impulsados por la inteligencia artificial (IA), en particular, están proporcionando un volumen cada vez mayor de información relacionada con el rendimiento para mejorar el impacto del humano en el trabajo. De hecho, algunos estudios estiman que la IA y el Machine learning contribuirán a aumentar la productividad laboral en un 37% de aquí a 2025.[4]

La brecha de preparación

Según la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, más del 90% de los líderes empresariales encuestados cree que utilizar la tecnología para mejorar los resultados del trabajo y el rendimiento de los equipos es muy importante o importante para el éxito de su organización. Sin embargo, sólo el 22% cree que sus organizaciones están muy preparadas para utilizar la tecnología con el fin de mejorar los resultados laborales y el rendimiento de los equipos.

FIGURA 1

La brecha de preparación para aprovechar la tecnología

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

Si bien muchas organizaciones han implementado tecnologías tradicionales en el lugar de trabajo para obtener mejores resultados laborales, muchas se muestran actualmente cautelosas a la hora de adoptar nuevas tecnologías inteligentes de carácter más experimental. Sin embargo, ven las oportunidades que tienen por delante. El 42% de los líderes empresariales espera que, en los próximos 2-4 años, la tecnología contribuya a mejorar los resultados de la organización, dando a los colaboradores y a los equipos un empujoncito para mejorar su desempeño.

Los nuevos fundamentos

Permitir que la tecnología trabaje para el colaborador (y el equipo). La visión tradicional de la tecnología como sustituto o complemento del trabajo humano es demasiado limitada. En el futuro, deberá aprovechar las tecnologías que ayuden a sus colaboradores y equipos a convertirse en la mejor versión posible de sí mismos. Esto significa animarlos a aprender nuevos comportamientos, corregir los antiguos y perfeccionar sus habilidades. Por ejemplo, las intervenciones quirúrgicas satisfactorias y sin errores en el quirófano requieren delicadeza, pero a menudo a los cirujanos les resulta difícil determinar la cantidad exacta de presión que se debe aplicar sobre el instrumento. La tecnología proporciona a los cirujanos bisturíes y pinzas inteligentes que les permiten medir y ajustar la presión en tiempo real, mejorando así la precisión y los resultados en los pacientes.[5]

Utilizar intervenciones e impulsos para mejorar al ser humano. La tecnología también puede ayudar a los humanos a mejorar cosas que son “esencialmente humanas”. Dada la visión tradicional de la tecnología como sustituto o suplemento de los humanos, resulta irónico pensar que la tecnología se utilice para hacer a los humanos más humanos. Sin embargo, eso es exactamente de lo que estamos hablando aquí. La tecnología puede ayudarnos a mejorar en lo que mejor sabemos hacer, como promover el bienestar, aplicar la inteligencia emocional y fomentar la creatividad y el trabajo en equipo, que son cosas que la tecnología por sí misma no puede hacer.

Ayudar a las personas a convertirse en mejores versiones de sí mismas es un esfuerzo que ya de por sí vale la pena. Sin embargo, desde una perspectiva empresarial, tiene el valioso beneficio adicional de hacer que las personas sean mejores en su trabajo, aumentando así su compromiso y rendimiento. Siguiendo con el ejemplo anterior de la cirugía, las tecnologías también controlan el tiempo que los miembros del equipo asistencial pasan en la sala de operaciones y cruzan ese tiempo con la información sobre errores en el tipo de cirugía correspondiente, para emitir alertas sobre el riesgo de fatiga. Esto no sólo redunda en mejores resultados para el paciente, sino también mejora el bienestar del equipo quirúrgico.

Conocimientos a escala para un mayor impacto. Más allá del impacto individual y sobre el equipo, esta colaboración entre tecnología y equipos humanos también puede incidir a través de conocimientos a escala. Toda esta tecnología, tanto si se utiliza para impulsar, colaborar, formar o con cualquier otro fin, crea un "escape" de datos.[6] Estos datos son una poderosa herramienta por sí mismos. Siguiendo con el ejemplo de la cirugía, la tecnología agrega los datos sobre los ajustes de precisión, el tiempo de intervención y los errores, para obtener información de todo un hospital o sistema sanitario que sirva de base a los cambios en las prácticas laborales, como la duración de las guardias, la programación o las inversiones en equipos. Este tipo de información podría utilizarse para mejorar el rendimiento y los resultados de los colaboradores, los equipos, la organización y el ecosistema.

Este futuro imaginado no sólo es posible; en muchos casos, ya está aquí. Y su impacto potencial es aún mayor cuando se aplica no sólo a individuos, sino también a equipos (y a redes de equipos conectados que persiguen objetivos adyacentes). El resultado es una mejora del rendimiento, el aprendizaje y el desarrollo, la comunicación y la colaboración. Los ejecutivos que respondieron a la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 creen en los beneficios de permitir que la tecnología y los equipos colaboren para impulsar los resultados, y uno de cada tres afirma haber aumentado el rendimiento financiero como resultado de su enfoque hacia la tecnología y la colaboración en equipo.

Experimentos actuales: ¿Qué están explorando las principales organizaciones?

- **Humu** analiza los datos de las empresas y las opiniones de los colaboradores para identificar los cambios que pueden mejorar la felicidad, el rendimiento y la retención de los mismos.[7] La tecnología es como un entrenador personal virtual que utiliza la IA para analizar las encuestas de los colaboradores y otros datos para identificar qué cambios de comportamiento podrían ayudar a los colaboradores y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. A continuación, envía a los colaboradores avisos de estímulo personalizados que aparecen en el correo electrónico, Slack o Microsoft Teams. Esos avisos están dirigidos a cambiar comportamientos, a menudo con explicaciones o enlaces a estudios sobre por qué importan los comportamientos. A medida que los colaboradores (y las personas de su entorno) informan de mejoras, el aprendizaje automático ayuda al sistema a avanzar hacia otros objetivos adicionales.

- **Ultranauts** utiliza Teams y los bots de Slack para eliminar las barreras que hacían que las personas neurodivergentes no se sintieran cómodas en las empresas tecnológicas.[8] El director general de la empresa animó a los colaboradores a crear su propio "biodex" personal, una guía de inicio rápido para trabajar con ellos, de modo que personas con estilos diametralmente diferentes puedan

entender inmediatamente cuál es la mejor forma de colaborar.

- La tecnología de reconocimiento de acciones de **Drishti,** basada en inteligencia artificial y visión por ordenador, permite a DENSO, fabricante japonés de componentes para automóviles, generar análisis continuos y en tiempo real de las tareas manuales realizadas por sus colaboradores de producción.[9] El conjunto de datos resultante permite a los responsables de producción identificar y eliminar rápidamente los cuellos de botella, mejorar los procesos, aumentar la eficiencia y priorizar las tareas. Prasad Akella, director general de Drishti, señala: "Hemos comprobado que los colaboradores de las fábricas están encantados de utilizar Drishti porque les ayuda a formarse continuamente sin la interferencia de un jefe. El sistema avisa al colaborador de la línea cuando se produce un error, dándole la oportunidad de solucionar el problema, sin que nadie más se entere".

- **El Dawn Avatar Robot Café** de Tokio tiene servidores robóticos manejados a distancia por personas que no pueden salir de casa por discapacidad, cuidado de niños u otras razones.[10] Estos avatares robóticos teledirigidos se diseñaron para aumentar la accesibilidad del lugar de trabajo, dando a los colaboradores remotos del Café más oportunidades de interactuar con los demás y ampliando el grupo de posibles colaboradores.

FIGURA 2

Sobrevivir. Prosperar. Impulsar.

Sobrevivir *Seguir siendo viable en el mercado*	Prosperar *Diferenciarse para obtener una ventaja competitiva*	Impulsar *Liderar el mercado innovando y tranformándose radicalmente*
Comprenda cómo impacta la tecnología existente a la experiencia de los colaboradores a medida que automatiza y aumenta el trabajo.	Incorpore tecnología basada en comportamientos que da impulso hacia la transformación digital.	Integre el propósito en la estrategia tecnológica de la organización eligiendo tecnologías cuya funcionalidad y capacidad ayuden a hacer posible el propósito de la organización.
Elimine las barreras tecnológicas para la colaboración entre equipos.	Priorice los "momentos que trasciendan" para la colaboración entre las personas y la tecnología, y las inversiones necesarias para abordarlos.	Habilite perspectivas tecnológicas sobre el desempeño humano, que contribuya a las oportunidades de desarrollo y a las decisiones de reconocimiento del desempeño.
Defina medidas de éxito para el rendimiento del equipo, incluyendo la tecnología.	Comprenda y aborde los riesgos del trabajo conjunto de humanos y tecnología (por ejemplo, configure la tecnología para mitigar el sesgo inconsciente).	Mida las inversiones en tecnología en función de su capacidad para mejorar el desempeño de los colaboradores y los equipos y los resultados humanos (por ejemplo, bienestar, compromiso).

Fuente: Análisis de Deloitte

De cara al futuro

A medida que pasamos de la era de la información a la era de la imaginación, la tecnología está pasando de ayudar a los colaboradores a producir resultados, a permitir que los seres humanos y los equipos se centren en los resultados, haciendo que el trabajo sea mejor para los seres humanos y que los seres humanos sean mejores en el trabajo™. Estos resultados repercuten en los clientes, la calidad de los productos, la seguridad de las instalaciones, el medio ambiente y otros aspectos. Para hacer realidad este valor es necesario que las organizaciones dejen de lado la visión anticuada de la tecnología como un potenciador de la productividad y adopten el potencial de las tecnologías inteligentes para permitir el impacto humano y de equipo, impulsados por la tecnología.

Sabrá que su organización está haciendo avances si la tecnología que se utiliza en el lugar de trabajo está mejorando el trabajo en equipo y ayudando a los equipos a mantenerse conectados, y si los colaboradores están mejorando sus capacidades personales y disponen de más tiempo para centrarse en tareas cognitivas de alto valor como la creatividad, la ideación y la innovación. Estas tecnologías en el lugar de trabajo también desempeñarán un papel importante a la hora de facultar otras tendencias de este informe, como información de los colaboradores, los ecosistemas de talento y el futuro del lugar de trabajo.

Notas finales

1. Erica Volini et al., *2019 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte Insights*, Abril 11, 2019.
2. Jeff Schwartz et al., *2020 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights*, Mayo 15, 2020.
3. Entrevista con autores.
4. James Eager et al., Oportunidades de inteligencia artificial, Parlamento Europeo, Junio 2020.
5. BioSpace, "Surgical scalpel market: Technological advancements in the field of surgical scalpel," Junio 4, 2021; New York University, "*New tool brings missing sense of touch to minimally-invasive surgery procedures*," ScienceDaily, Junio 27, 2022.
6. Techpedia, "What does data exhaust mean," accedido el 17 de Noviembre, 2022.
7. Humu, "Move your organization to exactly where it needs to be," accedido el 17 de Noviembre, 2022.
8. Ultranauts, "The Biodex - A user manual for every teammate," accedido el 17 de Noviembre, 2022.
9. Drishti, "DENSO: $46B Japanese auto tier 1 manufacturer," accedido el 17 de Noviembre, 2022.
10. Emma Steen, "This new Tokyo café has robot waiters controlled remotely by disabled workers," TimeOut, Junio 22, 2021

Agradecimientos

Agradecemos a **Martin Kamen**, **Tara Mahoutchain** y **Nate Payner** por sus contribución en el análisis para coescribir el capítulo de "Impulsando el impacto humano - tecnología" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Gogi Anand** (Linkedin) por su contribución en el análisis para coescribir el capítulo de "Impulsando el impacto humano - tecnología" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Caroline Kelson**, **Michael McLaughin** y **Avalon Potter** por sus contribución en el análisis para coescribir el capítulo de "Impulsando el impacto humano - tecnología" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.



Activando el futuro del lugar de trabajo

El lugar de trabajo evoluciona para convertirse en un insumo que se añade al propio trabajo

Coescrito por Martin Kamen, Tara Mahoutchian, y Nate Paynter.

El lugar de trabajo ideal no es sólo un sitio físico dictado por la tradición, el derecho o la necesidad, sino el lugar donde mejor se hace el trabajo. Las organizaciones deben desafiar los límites tradicionales y diseñar entornos físicos, digitales o híbridos que se adapten a las distintas necesidades laborales, al tiempo que respetan las preferencias de los colaboradores y los objetivos meta, como la cultura, la comunidad y el trabajo en equipo. Los colaboradores pueden entonces determinar cuándo, dónde y cómo realizar mejor el trabajo dentro de unas directrices generales destinadas a propiciar y no a limitar estas decisiones.

EL SUPUESTO DE que el lugar de trabajo es simplemente una ubicación física se viene cuestionando desde hace algún tiempo; la virtualización del trabajo como tendencia data de mucho antes de que aparecieran las distorsiones provocadas por la pandemia COVID-19. Sin embargo, esa abrupta disrupción obligó a las organizaciones a replantearse más rápidamente cómo conectar y comprometer a los colaboradores en entornos de trabajo virtuales e híbridos y a abrazar las posibilidades de un lugar de trabajo sin fronteras. Por desgracia, parece que los viejos hábitos son difíciles de romper, ya que hemos visto cierto retroceso debido a definiciones anticuadas de lo que es el trabajo y a percepciones sobre la productividad de los colaboradores o la cultura organizacional, ya que muchas organizaciones presionan para que los colaboradores vuelvan a la oficina.

De cara al futuro, los líderes deben centrarse en una cuestión fundamental: el diseño y la práctica del trabajo en sí mismo, ya que el trabajo dictará la combinación de lugar de trabajo físico y digital

necesaria para alcanzar los resultados empresariales. Lamentablemente, solo el 15 % de los encuestados en el estudio Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 citaron la forma en que se diseña el trabajo como uno de los atributos más importantes para crear el lugar de trabajo futuro.

El cambio hacia un lugar de trabajo sin fronteras está impulsado por dos factores principales: la iniciativa de los colaboradores y los avances tecnológicos. El sentimiento de los colaboradores ha cambiado; ahora los colaboradores abogan por modelos de trabajo que respondan mejor a sus necesidades y a su bienestar. Muchos de ellos consideran ahora que la capacidad de trabajar a distancia es un derecho inalienable. Según un estudio reciente,[1] dos tercios de los colaboradores de todo el mundo (64%) afirman que ya se han planteado (o se plantearían) buscar un nuevo trabajo si su empleador quisiera que volvieran a la oficina a tiempo completo.

La tecnología también avanza rápidamente como componente esencial del diseño del lugar de trabajo. Esto va más allá de las herramientas de colaboración e incluye ahora una amplia gama de tecnologías relacionadas con el trabajo, cuyo ejemplo más destacado podría ser el metaverso y la realidad aumentada.

A medida que las organizaciones reimaginan el lugar de trabajo en un mundo pospandémico, el resultado no es una única ubicación o una solución igual para todos, sino una serie de capacidades y espacios que apoyan diferentes formas de hacer el trabajo. Esta reimaginación no se limita a los colaboradores del conocimiento, sino que también se extiende a los colaboradores de primera línea. Una encuesta reciente de Forbes y Microsoft[2] muestra que las organizaciones que lideran la capacitación digital de los colaboradores de primera línea (por ejemplo, representantes de call centers, personal de campo) tienen tres veces más probabilidades de lograr un crecimiento anual superior al 20% (en comparación con sus homólogas menos previsoras).

SEÑALES: ESTA TENDENCIA SE APLICA A USTED SI...

- El intercambio de conocimientos y el uso eficaz de la propiedad intelectual están disminuyendo notablemente
- Los continuos problemas de colaboración afectan negativamente a la ejecución del trabajo y provocan un notable aumento de las reuniones
- El compromiso y la productividad están disminuyendo debido a que los antiguos modelos de trabajo se están trasladando al lugar de trabajo híbrido
- Su organización tiene dificultades para atraer a los mejores talentos debido a estrategias obsoletas o ineficaces en el lugar de trabajo

La brecha de preparación

Según la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, la gran mayoría de los líderes empresariales (87%) cree que desarrollar el modelo de lugar de trabajo adecuado es importante o muy importante para el éxito de su organización. Sin embargo, sólo el 24% considera que su organización está muy preparada para abordar esta tendencia (figura 1).

FIGURA 1

La brecha en la preparación para el futuro del lugar de trabajo

Desarrollar el lugar de trabajo correcto es importante o muy importante para el éxito de mi organización	87%
Estamos listos o muy listos para desarrollar el modelo de lugar de trabajo correcto	24%

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

La buena noticia es que sólo el 6% de las organizaciones encuestadas están satisfechas con el statu quo y afirman que no han cambiado -ni cambiarán- su estrategia para el lugar de trabajo. Mientras tanto, el 78% está tratando de crear un lugar de trabajo futuro en el que los colaboradores puedan prosperar mediante el rediseño de sus actuales procesos de negocio o la reimaginación del trabajo en sí mismo.

Los nuevos fundamentos

Deje que el trabajo en sí mismo dirija las decisiones sobre el lugar de trabajo. Antes de que las organizaciones puedan responder eficazmente a cualquier pregunta sobre dónde debe trabajar la gente – trabajo físico, digital o híbrido -, deben entender el trabajo que hay que hacer. Para ello, la primera pregunta que hay que plantearse al pensar en el lugar de trabajo es "¿Qué requiere el trabajo?". No existe un modelo de lugar de trabajo perfecto ni una solución universal que deban adoptar todas las organizaciones. Si el trabajo no requiere un espacio físico para ofrecer resultados óptimos, no hay que forzarlo sólo por precedentes o por las preocupaciones actuales de la dirección. En su lugar, las organizaciones deben analizar el trabajo que intentan realizar y conocer en profundidad las necesidades y prioridades específicas asociadas a esos objetivos. Sólo entonces podrán determinar con eficacia dónde, cuándo y cómo debe realizarse el trabajo.

Diseñar deliberadamente la experiencia al servicio de los resultados y el valor. A medida que las organizaciones diseñan modelos de lugar de trabajo en apoyo del trabajo, deben empezar por centrarse en los resultados finales que pretenden impulsar (cultura, innovación, impacto social) y, a continuación, determinar dónde se crea mejor ese valor. Según los líderes que respondieron a la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, el mayor beneficio que han observado de su enfoque futuro del lugar de trabajo es un mayor compromiso y bienestar de los colaboradores, mientras que la cultura es el mayor obstáculo.

Empoderar al individuo, al equipo y al ecosistema. Especialmente a la luz del aumento del protagonismo de los colaboradores, los resultados importantes para los colaboradores del ecosistema de una organización deben recibir la misma consideración que los de la organización. Lo mismo cabe decir de los modelos de puestos de trabajo. Las organizaciones deben hacer todo lo posible por alinear (o al menos equilibrar) sus necesidades y deseos con las necesidades y deseos de toda su fuerza de trabajo. Las organizaciones tienen ahora la oportunidad de experimentar audazmente con su modelo de lugar de trabajo, equilibrando los resultados laborales con las preferencias de los colaboradores, para desbloquear el nuevo valor que pretenden crear.

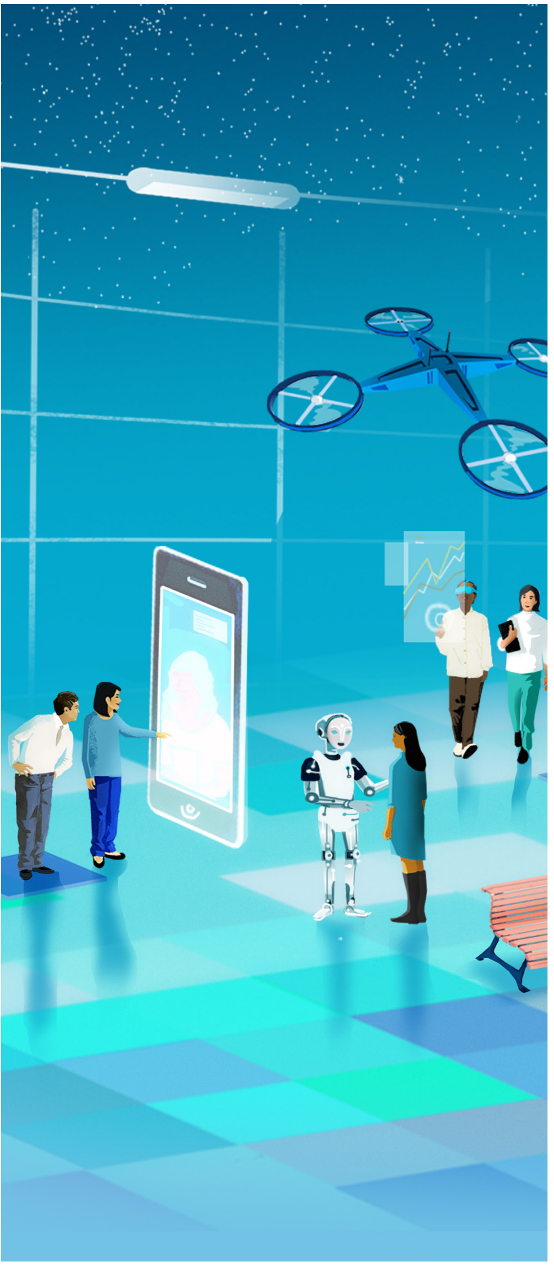
Por ejemplo, considere dónde y cómo interactúan las personas. Los estudios demuestran que la colaboración es el objetivo número 1 de una oficina física, un hallazgo que se aplica independientemente de la geografía, el sector, la función o la generación.[3] Por lo tanto, al crear un modelo de lugar de trabajo, ya sea físico, digital o híbrido, es necesario diseñarlo a propósito para apoyar y fomentar la conectividad y la colaboración.

Experimentos actuales: ¿Qué están explorando las principales organizaciones?

- **Unilever** se centra en lo que las personas producen (resultados), no en dónde o cuándo trabajan.[4] Ha introducido una serie de principios globales sobre cómo hacer el mejor uso de los espacios de oficina, dando a la gente flexibilidad y capacidad de elección; tienen que pasar al menos el 40% de su tiempo en la oficina para colaborar y conectarse con otros. Para ello, está diseñando opciones de trabajo que puedan ayudar a las personas a equilibrar la vida laboral y personal sin perder por completo el valor del contacto cara a cara.

- **BMW** está llevando el metaverso a un entorno tradicionalmente físico: la fábrica. Utilizando Omniverse de NVIDIA, una plataforma de metaverso colaborativo en 3D, la compañía ha creado una simulación perfecta de una fábrica del futuro (es decir, un gemelo digital).[5] La fábrica del futuro se diseñó íntegramente en el ámbito digital y se simuló de principio a fin para formar y conectar a distancia a los colaboradores en un entorno 3D virtual. En esta fábrica digital, los equipos globales de BMW pueden colaborar en tiempo real para diseñar y reconfigurar sus fábricas, revolucionando su proceso de planificación y eliminando la necesidad de desplazamientos. Los colaboradores pueden desplazarse virtualmente a una simulación de montaje con un traje de captura de movimiento y grabar los movimientos de la tarea, mientras el diseño de la línea se ajusta en tiempo real para optimizar las operaciones de la línea, la ergonomía de los colaboradores y la seguridad.

- **FamilyMart**, una cadena de minimercados de Japón, está experimentando con robots teledirigidos para reponer los estantes, lo que permite a los colaboradores trabajar desde



cualquier lugar con gafas de realidad virtual y mandos a distancia.[6] Una de las principales ventajas de esta solución es la posibilidad de contratar a personas discapacitadas que carecen de la movilidad física necesaria para trabajar sin la ayuda de robots.

- **AdventHealth** incorporó enfermeros virtuales a sus equipos asistenciales, lo que mejoró la experiencia de su personal de enfermería en el lugar de trabajo digital y físico y permitió mejorar el trabajo en equipo y los resultados para los pacientes.[7] Las unidades ahora pueden tener un miembro del equipo de enfermería virtual en la pantalla, trabajando con un equipo que está en persona. Como resultado, las enfermeras virtuales no solo liberan de trabajo a la enfermera presencial, sino que proporcionan cuidados de forma virtual con buenos resultados y una buena experiencia para el paciente.

- **M&T Bank** se está centrando en situar el propósito en el centro de su estrategia en el lugar de trabajo luego de la pandemia.[8] Durante la pandemia, todos sus colaboradores no esenciales eran virtuales. Cuando las cosas se abrieron, promovió el trabajo híbrido, no porque el trabajo no pudiera hacerse virtualmente, sino porque creía que el lugar de trabajo creaba comunidad y conexiones en la empresa y con sus diversos clientes y comunidades.

Varios de estos experimentos innovadores giran en torno al metaverso, que está cambiando la forma en que las organizaciones conciben el lugar de trabajo digital y proporcionando nuevas herramientas digitales para fomentar la colaboración y crear una experiencia de inmersión en el lugar de trabajo desde cualquier parte del mundo. Entre las ventajas del metaverso está la posibilidad de trabajar a distancia día y noche desde cualquier lugar, y de permanecer en el anonimato y centrarse en el trabajo. Gartner predice que el 25% de las personas pasarán al menos una hora al día en el metaverso en 2026.[9] Además, tres de cada cinco colaboradores del sector tecnológico afirman que estarían interesados en utilizar el tipo de auriculares de Realidad Virtual asociados al metaverso para formación y desarrollo profesional.[10]

El camino a seguir

FIGURA 2

Sobrevivir. Prosperar. Impulsar.

Sobrevivir	Prosperar	Impulsar
Seguir siendo viable en el mercado	*Diferenciarse para obtener una ventaja competitiva*	*Liderar el mercado innovando y tranformándose radicalmente*
Descomponga el trabajo hasta su nivel más bajo y defina los resultados del mismo para determinar dónde se realizaría mejor. Considere cómo interactúan los colaboradores, no sólo dónde. Haga un inventario de su lugar de trabajo actual, incluidos los sitios digitales y físicos y cómo y por qué se utiliza cada uno de ellos.	Diseñe su experiencia laboral centrándola en el trabajo. Dé voz a colaboradores y equipos sobre cómo fomentar más conectividad, colaboración e innovación mediante el diseño del lugar de trabajo. Ponga a prueba nuevos enfoques en el lugar de trabajo y recabe la opinión de los colaboradores. Diseñe su ecosistema de trabajo para permitir una transición fluida entre los lugares de trabajo físicos, digitales e híbridos.	Adopte un enfoque ágil para mejorar la experiencia en el lugar de trabajo, incluya una evaluación continua de las tecnologías de vanguardia. Lidere la intersección de ESG (ambiental, social y gobernanza) y el riesgo humano con el diseño del lugar de trabajo. Fomente la apertura de los líderes a la experimentación y el cambio en el lugar de trabajo.

Fuente: Análisis de Deloitte

De cara al futuro

El lugar de trabajo es esencial, pero en la relación entre el trabajo y el lugar de trabajo, es el trabajo el que tiene que llevar la iniciativa. El lugar de trabajo debe convertirse en un facilitador del trabajo en sí mismo; debe centrarse en los resultados o el valor alineados con la estrategia empresarial. Más allá del valor inmediato del trabajo, un enfoque estratégico del lugar de trabajo también puede crear beneficios ESG “descendentes”. Por ejemplo, reducir la cantidad de espacio físico de oficina de una organización puede reducir su huella de carbono; dar a los colaboradores más libertad para elegir qué días trabajar a distancia podría apoyar los resultados de la DEI al proporcionar flexibilidad a los cuidadores.

A través del diseño del lugar de trabajo, las organizaciones tienen la oportunidad de mejorar su marca, atraer talento y elevar los resultados del trabajo. Y todo empieza con una pregunta clave: “¿Cómo podemos diseñar el lugar de trabajo para apoyar mejor el propio trabajo?”. Las organizaciones que ponen el trabajo en el centro de sus esfuerzos de diseño del lugar de trabajo tendrán la mejor oportunidad de lograr resultados superiores. Como ocurre con otras tendencias del informe de este año, las necesidades del trabajo y las preferencias de los colaboradores seguirán cambiando, lo que exigirá que las organizaciones sigan experimentando, escuchando y evolucionando.

Notas finales

1. ADP Research Institute, "ADP Research Institute® reveals pandemic-sparked shift in workers' priorities and expectations in new global study," Abril 25, 2022.

2. Forbes Insights, *Empowering the firstline workforce: Technology, autonomy and information sharing deliver growth to forward-thinking organizations*, accedido el 12 de Diciembre, 2022.

3 . Janet Pogue McLaurin, "How younger workers' preferences and workstyles will define the future workplace," Gensler, Octubre 7, 2021.

4. Elisabeth Buchwald, "'Return is the wrong word. That world is gone': Unilever chief HR officer foresees a new, flexible era for office workers post-COVID," Unilever, Octubre 16, 2021.

5. Brian Caulfield, "NVIDIA, BMW blend reality, virtual worlds to demonstrate factory of the future," NVIDIA, Abril 13, 2021.

6. Vlad Savov y Mia Glass, "Robot arms are replacing shelf stockers in Japan's stores," *Bloomberg*, Agosto 10, 2022.

7. Trish Celano, chief nursing officer, AdventHealth, entrevista con autores.

8. Neil Walker-Neveras, chief talent officer, M&T Bank, entrevista con autores.

9. Gartner, "Gartner predicts 25% of people will spend at least one hour per day in the metaverse by 2026," comunicado de prensa, Febrero 7, 2022.

10. Chris Teale, "Some companies are starting to embrace the metaverse. Many tech employees are interested in doing certain work tasks in virtual reality," *Morning Consult*, Mayo 31, 2022.

Agradecimientos

Agradecemos a **Martin Kamen**, **Tara Mahoutchain** y **Nate Paynter** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Activar el futuro del lugar de trabajo" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Trish Celano** (AdventHealth) y **Neil Walker-Neveras** (M&T Bank) por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Activar el futuro del lugar de trabajo" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Caroline Kelson**, **Michael McLaughlin** y **Avalon Potter** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Activar el futuro del lugar de trabajo" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.



Negociando los datos de los colaboradores

Organizaciones y colaboradores se disputan el control de los datos de los colaboradores cuando deberían centrarse en los beneficios mutuos

Coescrito por Martin Kamen, Tara Mahoutchian, y Nate Paynter.

A medida que las organizaciones siguen ampliando los datos de los colaboradores que recopilan -datos sobre comportamiento, comunicaciones, conexiones sociales e incluso pulsaciones de teclas y clics del ratón-, está surgiendo una negociación sobre quién controla esos datos y cómo se utilizan. La clave del éxito es encontrar formas de utilizar los datos de los colaboradores que beneficien tanto a las organizaciones como a los colaboradores, incluso aunque la normativa siga evolucionando.

AUNQUE LAS ORGANIZACIONES llevan mucho tiempo tratando de aprovechar el valor de los datos de los colaboradores, muchas siguen empeñándose en sacar el máximo partido de la información que están recopilando. Mientras tanto, muchos colaboradores siguen sin comprender qué datos se recopilan y cómo se utilizan, y obtienen pocos beneficios de su uso. Estos retos no han hecho más que aumentar a medida que las tecnologías recopilan y analizan con mayor facilidad cantidades crecientes de datos de los colaboradores, y las habilidades y capacidades necesarias para aprovechar esta información que evoluciona con la misma rapidez.

Además de la información tradicional, como datos demográficos, resultados de encuestas y métricas de desempeño, las organizaciones recopilan ahora datos sobre las habilidades, comportamientos e interacciones de los colaboradores (tanto dentro como fuera del lugar de trabajo). Este conjunto de datos en expansión se está volviendo más valioso a

medida que las organizaciones lo consideran cada vez más como un activo estratégico para fundamentar las decisiones clave de negocio y de personal, y mejoran sus capacidades analíticas en consecuencia para cosechar su valor. Christopher Westcott, líder de experiencia de las personas de la industria financiera, destacó el poder de los datos de los colaboradores para transformar el negocio cuando dijo: "Ya no tenemos que hacer conjeturas. Tenemos la oportunidad de recopilar información sobre las aspiraciones, habilidades y capacidades individuales, y sobre dónde necesitamos más ayuda en la organización. Las nuevas herramientas y tecnologías ponen esos datos a nuestro alcance, y los utilizaremos para crear planes más eficaces para el personal. Y lo que es más importante, utilizaremos estos datos para ayudar a las personas a ver trayectorias profesionales significativas de una forma que nunca habíamos logrado".[1]

En una era de crecientes organizaciones en donde los colaboradores tienen más opciones, poder e influencia que nunca, están empezando a luchar por un mayor grado de control sobre sus datos, así como por obtener beneficios mutuos de su uso. Al igual que en su vida personal, los colaboradores optan por compartir datos cuando les aportan valor (por ejemplo, la aplicación que guía sus entrenamientos) y deciden no compartirlos cuando les preocupa cómo se utilizan (por ejemplo, cuando los clientes rechazan las cookies de sitios en los que no confían). Esta mentalidad es cada vez más evidente también en su vida profesional. Según un estudio reciente publicado en Harvard Business Review, el 90% de los colaboradores están dispuestos a dejar que sus jefes recopilen y utilicen datos sobre ellos y su trabajo, pero sólo si les beneficia de alguna manera.[2]

Bien utilizados, los datos de los colaboradores pueden reportar grandes beneficios tanto a las organizaciones como a los propios colaboradores. Sin embargo, tanto los colaboradores como los ejecutivos siguen preocupados por la vigilancia en el lugar de trabajo y el uso responsable de los datos. El mismo estudio de Harvard Business Review señalaba que sólo el 30% de los ejecutivos cuyas empresas utilizan datos de los colaboradores afirmaban estar muy seguros de que los utilizan de forma responsable.[3]

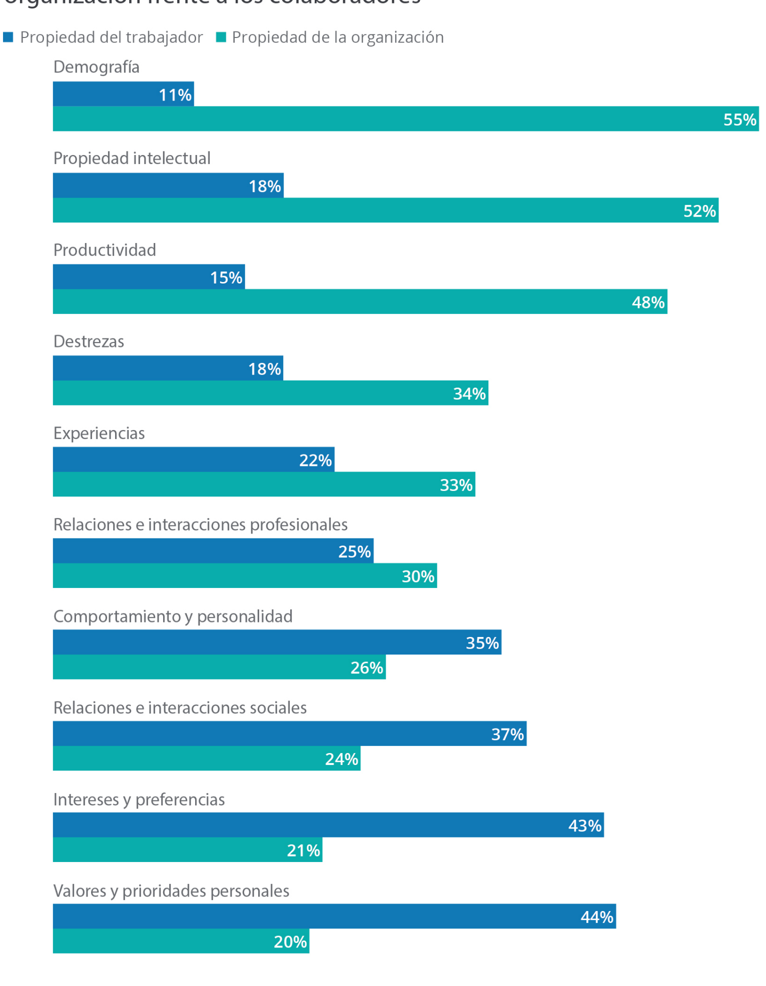
El panorama normativo complica este debate en todo el mundo. En Europa, hay buenas noticias para los colaboradores, ya que el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) protege a los colaboradores de la UE estableciendo estrictos requisitos legales para el tratamiento de datos. Restringe los tipos de datos claros de los colaboradores que pueden recopilarse y cómo se utilizan dichos datos. En Estados Unidos, las empresas suelen tener un mayor margen de maniobra para recopilar y utilizar los datos de los colaboradores. En Asia-Pacífico, los ejemplos indican que los organismos estatales son los árbitros de los datos de los colaboradores. El Ministerio de Trabajo de Singapur recopila y es propietario de todos los datos sobre el mercado laboral de Singapur, y los aprovecha para mejorar el acceso de las organizaciones a los colaboradores y mejorar las prácticas de empleo y la experiencia en el lugar de trabajo.[4]

SEÑALES: ESTA TENDENCIA SE APLICA A USTED SI...

- Sus colaboradores se sienten vigilados en todo momento, lo que aumenta el estrés, la insatisfacción laboral, la rotación y la falta de confianza
- Las conversaciones sobre el uso y el valor de los datos de los colaboradores están aumentando en las negociaciones sindicales, en los foros de escucha y participación de los colaboradores y en otros foros de toma de decisiones
- Los colaboradores están compartiendo datos más fácilmente fuera de la organización (por ejemplo, LinkedIn, Glassdoor), pero son reticentes a proporcionarlos a través de los canales de la organización debido a una percepción de falta de beneficio para ellos
- Su organización se enfrenta a retos cada vez mayores y a la presión de los organismos reguladores en relación con la notificación, la privacidad y el mantenimiento de los datos

FIGURA 1

Perspectivas sobre la propiedad de los datos de los colaboradores por la organización frente a los colaboradores



A medida que más gobiernos comienzan a exigir a las empresas que informen sobre datos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) (como la salud en el lugar de trabajo y la igualdad salarial), este nivel de requisitos de datos sensibles intensificará la negociación sobre el control de los datos, específicamente en lo que respecta a la recopilación y el uso de los datos de los colaboradores y el beneficio mutuo. Las organizaciones pueden ayudar a aliviar los temores de los colaboradores iniciando de forma proactiva conversaciones sobre los datos y los beneficios con su fuerza de trabajo.

La brecha de preparación

Según los datos de la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, la gran mayoría de los líderes empresariales (83%) cree que aprovechar los datos de los colaboradores para crear beneficios tanto para la organización como para sus colaboradores (a la vez que se genera confianza en cómo se utilizan los datos de los colaboradores) es importante o muy importante para el éxito de sus organizaciones. Sin embargo, sólo el 19% cree estar muy preparado para hacerlo.

FIGURA 2

La brecha de preparación para navegar por los datos de los colaboradores

Navegar por los datos del trabajador es importante o muy importante para el éxito de mi organización

83%

Mi organización está muy lista para encarar los datos del trabajador

19%

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

Cuando se les pidió que identificaran los principales obstáculos para obtener valor de los datos de los colaboradores, el 27% de los encuestados citaron la cultura, convirtiéndola en la barrera más común. Sin embargo, la "cultura" como barrera puede ser un sinónimo de valores desalineados o desacuerdos sobre si se deben utilizar los datos de los colaboradores, cómo o cuándo.

Los nuevos fundamentos

Generar confianza y buscar beneficios mutuos. El éxito exigirá crear una relación de confianza entre los colaboradores y su organización, gobierno o un tercero para utilizar los datos de forma mutuamente beneficiosa. Estamos viendo señales de que las organizaciones están empezando a tomar decisiones que son mutuamente beneficiosas. Cuando en la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 se les pidió que identificaran los principales beneficios del enfoque de su organización respecto al uso de los datos de los colaboradores, la respuesta más destacada fue el aumento del compromiso de los colaboradores y el bienestar de la fuerza de trabajo. Aunque es posible que las organizaciones quieran controlar los datos de sus colaboradores, en última instancia muchas los utilizan en beneficio mutuo. Por ejemplo, cuando las principales repercusiones de la pandemia remitieron, algunas organizaciones utilizaron los datos de interacción de los colaboradores para realizar análisis de redes e informar sobre el desarrollo de prácticas de trabajo híbridas.[5] Además, varias empresas de nueva creación están aprovechando la inteligencia artificial (IA) para identificar patrones basados en las interacciones y comunicaciones de los colaboradores y asesorar a las organizaciones sobre los riesgos de agotamiento (burnout).[6]

Los datos también pueden ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño, como analizamos con más detalle en nuestra tendencia *"Impulsando el impacto humano - tecnología"*. Una empresa tecnológica global está utilizando herramientas de IA cognitiva para analizar los datos de los colaboradores generados por sus equipos de ventas globales con el fin de determinar por qué algunos vendedores obtienen mejores resultados que otros y hacer recomendaciones para mejorar los conocimientos y las tasas de éxito de su fuerza de ventas.[7] Al identificar patrones de comportamiento que los humanos pasan por alto, la IA puede recomendar el mejor curso de acción o incluso módulos de aprendizaje rápido que mejoren el éxito de sus vendedores.

Aceptar el deseo de los colaboradores de controlar sus datos. A medida que los colaboradores reconocen el valor de sus datos personales, esperan tener más control sobre ellos e influir en cómo se utilizan. Según la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, una mayoría significativa de organizaciones (61%) describe su actual estructura de propiedad de los datos como compartida o propiedad de los colaboradores. Esto representa un alejamiento significativo del modelo tradicional de control total por parte de la organización. Las organizaciones deben aceptar esta nueva realidad en lugar de aferrarse a su antiguo modelo de control de todos los datos que recopilan de los colaboradores.

Utilizar los datos ampliados de los colaboradores para crear más valor, que sea mutuo. Afortunadamente, la mayor disponibilidad de datos de los colaboradores abre nuevas oportunidades para crear valor empresarial para todos los implicados. Se puede aprender de la trayectoria de los datos de clientes, donde, a medida que se comenzó a disponer de más datos de clientes, las organizaciones desarrollaron estrategias y análisis sofisticados para generar perspectivas empresariales profundas y valiosas a partir de esa información. En la actualidad, los directivos que han respondido a la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 afirman que los datos de los colaboradores más valiosos para su organización son los datos básicos de productividad (es decir, datos para hacer que las personas trabajen más y/o de forma más inteligente). Sin embargo, en los próximos 2-4 años, se espera que los datos más avanzados adquieran valor, como los relacionados a comportamiento, personalidad y los datos sobre relaciones e interacciones profesionales. Mientras eso sucede, el aumento del número de colaboradores obligará a las organizaciones a perfeccionar sus métodos y a equilibrar los conocimientos orientados a la empresa con otros que beneficien a los colaboradores.

Desde el punto de vista de la tecnología y las operaciones, las organizaciones deben basarse en su enfoque actual de establecer datos limpios y exactos para encontrar formas de obtener nuevas perspectivas planteándose preguntas diferentes, como "¿Cómo evaluamos el riesgo y la recompensa y decidimos qué datos recopilar?" y "¿Estamos utilizando nuestros datos en todo su potencial para servir a nuestro negocio y a nuestros colaboradores por igual?"

Para lograr un cierto grado de confianza y control de los colaboradores sobre los datos, las organizaciones deben diseñar una arquitectura de datos global que incluya políticas de datos laborales transparentes, accesibles y éticos (por ejemplo, datos biométricos). Además, deben reconocer y recompensar a los equipos (por ejemplo, aprovechando blockchain) por utilizar los datos de forma que mejoren el desempeño individual y del equipo. Esto ayuda a reforzar el análisis de datos como competencia básica.

Experimentos actuales: ¿Qué están explorando las principales organizaciones?

- **Schlumberger** utiliza la IA para ayudar a los colaboradores de la industria manufacturera a mejorar su desempeño y reducir su cansancio.[8] Su Centro de Fiabilidad y Eficiencia de Denton (Texas) recopila, agrega y anonimiza datos de vídeo y utiliza la IA para buscar patrones. Los datos nunca se utilizan para supervisar el trabajo de los individuos; sin embargo, cualquier colaborador puede optar de forma privada por ver sus propios datos de desempeño. Los datos generan beneficios valiosos para los colaboradores y la organización; por ejemplo, la empresa los ha utilizado para dar a los colaboradores descansos más frecuentes pero más cortos para combatir la fatiga que merma la productividad.

- **Telstra**, la mayor empresa de telecomunicaciones de Australia, ha dado a sus colaboradores la posibilidad de editar sus propia información profesional.[9] La empresa mantiene un sitio interno llamado MyCareer, que se utiliza para almacenar datos sobre la carrera profesional y las aptitudes, y permite a la organización adecuar más eficazmente el talento al trabajo. Los colaboradores pueden gestionar sus propios datos y cuestionar cualquier dato incorrecto o incompleto.

- **ABN AMRO** se ha propuesto reunir todos los datos de RRHH y de la empresa para crear un entorno integrado de TI y datos que permita el machine learning y los avisos a los colaboradores sobre temas relacionados con su carrera profesional, como el desarrollo o las posiciones vacantes.[10] El banco global con sede en los Países Bajos también está reescribiendo su declaración de privacidad para garantizar una mayor transparencia a los colaboradores. Todos los colaboradores pueden acceder a un tablero que incluye datos sobre la experiencia de los colaboradores, la diversidad, la fuerza de trabajo, la adquisición de talento y el aprendizaje; este tablero también lo utilizan los directivos para tomar decisiones sobre su fuerza de trabajo.

El camino a seguir

FIGURA 3

Sobrevivir. Prosperar. Impulsar.

Sobrevivir	Prosperar	Impulsar
Seguir siendo viable en el mercado	*Diferenciarse para obtener una ventaja competitiva*	*Liderar el mercado innovando y tranformándose radicalmente*
Comprenda de forma proactiva sus requisitos de cumplimiento. Antes de capturar los datos, defina claramente la intención de la organización y realice un análisis de riesgos. Capture y organice los datos de los colaboradores en categorías lógicas para que los datos sean procesables. Proteja los datos de los colaboradores.	Evalúe la forma en que los datos de los colaboradores benefician tanto a la fuerza laboral como a la organización. Genere confianza siendo siempre transparente con sus colaboradores sobre los datos de que dispone y cómo los utiliza. Mejore la protección de los datos de los colaboradores mediante nuevos enfoques, como limitar el tiempo de almacenamiento de datos y proporcionar avisos claros sobre los datos que se comparten internamente, el acceso remoto a los datos y la divulgación a entidades u organismos externos.	Expanda los datos de los colaboradores para incluir todo el ecosistema de la fuerza laboral. Explore los elementos de los datos de los colaboradores que podrían ser movibles (ir con el colaborador) con el fin de generar valor (por ejemplo, perfil de habilidades). Utilice tecnología avanzada (por ejemplo, blockchain) para almacenar y proteger los datos. Utilice la IA para acceder a conjuntos de datos de colaboradores que desbloqueen información y valor adyacentes.

Fuente: Análisis de Deloitte

De cara al futuro

Más temprano destacamos las señales negativas que sugieren que su enfoque actual de los datos de los colaboradores podría no estar funcionando. Por el contrario, aquí tiene usted algunas señales positivas que le ayudarán a saber si el nuevo enfoque de su organización para gestionar los datos de los colaboradores es un éxito:

- Los datos de los colaboradores se utilizan de forma responsable y los colaboradores consienten ampliamente a su uso para fines internos y comerciales y sienten que se benefician de ello.
- Su organización puede utilizar los datos de los colaboradores con facilidad y generar información valiosa a partir de ellos.
- Existe una creciente diversidad de datos para aprovechar en todo su ecosistema de la fuerza laboral.
- Como líder empresarial, usted se basa cada vez más en los datos de los colaboradores para orientar el propósito y la dirección de su organización y las estrategias de personal.

En última instancia, las organizaciones, los colaboradores, los sindicatos y las administraciones públicas tendrán que convertirse en socios interesados para obtener beneficios tangibles de la recopilación y el intercambio de datos de los colaboradores, no sólo beneficios empresariales derivados del seguimiento del desempeño (como el aumento de la productividad y la reducción del incumplimiento de las normas), sino beneficios más amplios que promuevan el bienestar mutuo.

Dado que el volumen y el alcance de los datos de los colaboradores aumenta cada día, la cuestión del control no va a desaparecer. Las organizaciones que aborden la cuestión más temprano que tarde -encontrando formas de crear beneficios mutuos tanto para ellas como para sus colaboradores- tendrán una clara ventaja a la hora de crear valor y generar ideas innovadoras a partir de los datos de los colaboradores.

Notas finales

1. Entrevista con autores.
2. Ellyn Shook, Eva Sage-Gavin, y Susan Cantrell, "How companies can use employee data responsibly," *Harvard Business Review*, Febrero 15, 2015.
3. Ibid.
4. Ministerio de Manpower, Singapur, "Labour Relations and Workplaces Division," accedido en Diciembre 9, 2022.
5. Rob Cross and Peter Gray, "Optimizing return-to-office strategies with organizational network analysis," *MIT Sloan Management Review*, Junio 29, 2021.
6. Sam Blum, "'Burnout tech' seeks to identify signs of workers' mental distress by reading Slack messages and email," HR Brew, Mayo 7, 2022.
7. Basado en observaciones hechas por Deloitte en esta organización.
8. SLB, "Digital equipment monitoring with OneStim," Mayo 1, 2018.
9. Edmund Tadros, "Telstra already building its workforce of the future with MyCareer," Financial Review, Marzo 22, 2018.
10. Patrick Coolen, "8 big tickets for people analytics (2022)," LinkedIn, Octubre 14, 2021.

Agradecimientos

Agradecemos a **Martin Kamen**, **Tara Mahoutchain** y **Nate Paynter** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Negociación de datos de los trabajadores" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Christopher Westcott** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Negociación de datos de los trabajadores" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Caroline Kelson**, **Michael McLaughlin** y **Avalon Potter** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Negociación de datos de los trabajadores" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.



Potenciando el involucramiento de los colaboradores

Las organizaciones impulsan el valor y refuerzan su relación con las colaboradores aprovechando la creciente influencia de estos

Coescrito por Karen Weisz.

Hoy en día, los colaboradores tienen más opciones e influencia que nunca, y cada vez están más dispuestos a utilizar esa nueva influencia para incidir sobre las acciones y programas de su organización. Los líderes de las empresas deben aprovechar la pasión y la energía de los colaboradores para crear beneficios mutuos para todos, no solo para sus colaboradores y su organización, sino para el mundo en su conjunto.

COMO SE SEÑALA en el escenario de "El trabajo como moda" sobre el que escribimos en nuestro informe Tendencias globales del capital humano 2021 de Deloitte, el involucramiento de los colaboradores está en crecimiento.[1] En este futuro, los colaboradores tienen más opciones e influencia sobre el trabajo que realizan y sobre las organizaciones para las que trabajan. En los últimos tiempos, este tema ha sido objeto de atención en el contexto de la reincorporación al trabajo, ya que las organizaciones interpretan erróneamente que el involucramiento de los colaboradores se refiere únicamente a las preferencias en cuanto al lugar de trabajo, y las organizaciones intentan expresar su poder dictando lo que debe significar la "flexibilidad" para la fuerza laboral.[2]

En realidad, el involucramientos de los colaboradores tiene múltiples dimensiones. Una de ellas es la autodeterminación de los colaboradores, que desean tener opciones

significativas e influir en el trabajo que realizan (y cómo, cuándo y dónde trabajan). Los colaboradores que renunciaron a un empleo en 2021 dijeron que la falta de oportunidades de promoción (63%) y la falta de respeto en el trabajo (57%) fueron las razones por las que renunciaron.[3] Otra es el activismo de los colaboradores, que desean ser valorados, estrategias, políticas y acciones de sus organizaciones estén en consonancia con sus propios valores personales en una amplia gama de cuestiones, desde las prácticas medioambientales y el bien social hasta la igualdad racial y de género, y todo lo que esto incluya. Una cultura corporativa tóxica, por ejemplo, es 10,4 veces más potente que la retribución a la hora de predecir la tasa de abandono de una empresa en comparación con su sector.[4] Los principales elementos que contribuyen a las culturas tóxicas son la falta de promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), el sentimiento de falta de respeto de los colaboradores y el comportamiento poco ético.[5]

Este aumento de la simbiosis con los colaboradores se debe a una confluencia de algunos factores:

- **Escasez de talento y fuerza laboral.** Los colaboradores de hoy tienen más opciones laborales y dependen menos de sus organizaciones, lo que los anima a exigir lo que quieren. Esta expectativa de involucramiento e influencia se mantendrá, independientemente de las fluctuaciones en la oferta de fuerza laboral. Esto se ve respaldado por los datos de la encuesta de este año sobre la generación Z y los millennials,[6] según la cual un tercio de los encuestados dejaría su trabajo incluso sin tener otro disponible. Mediante la elaboración de estrategias y prácticas de personal que incorporen la simbiosis en su diseño, las organizaciones pueden acceder al talento que necesitan y establecer relaciones más sólidas y duraderas con sus colaboradores.

- **Aumento de la conciencia social.** La concienciación del público y la acción han aumentado considerablemente en una amplia gama de cuestiones sociales, políticas, medioambientales y económicas, y la gente siente un mayor empoderamiento y responsabilidad para defender sus convicciones. Dos de cada cinco jóvenes de la Generación Z y de la generación de los millennials han rechazado un trabajo o una tarea porque no se ajustaba a sus valores en relación con el impacto social y medioambiental, y con las culturas diversas e inclusivas.[7] Por el contrario, las organizaciones que se han comprometido con su propósito han observado una mejora de los beneficios: el 50% de los encuestados en nuestro estudio Tendencias globales de Capital Humano Deloitte 2023 señalaron un aumento de la retención y el bienestar de los colaboradores.

- **Avances tecnológicos.** Las tecnologías digitales facilitan a los colaboradores independientes la creación de valor sin estar atados a una organización o un puesto de trabajo concreto. Además, permiten a las personas conectarse y comunicarse sobre temas en tiempo real a escala global y proporcionan a las organizaciones valiosos conocimientos sobre lo que es importante para sus colaboradores. Por ejemplo, las redes sociales sirven tanto de microscopio como de megáfono, amplificando las voces para informar de las decisiones que toman las organizaciones y hacerlas responsables de sus acciones a una escala mayor y más pública.

- **Bajo impacto estatal[8].** Cuando los gobiernos no ofrecen apoyo a los colaboradores - por ejemplo, a través de políticas y normativas públicas para proteger el empleo y los salarios, mayores redes de seguridad social y prestaciones, mejor acceso a la educación o inversión en la reconversión profesional -, los colaboradores esperan que las organizaciones

se lo proporcionen. Al hacerlo, las organizaciones pueden aumentar el involucramiento y la retención.

Las manifestaciones del involucramiento del colaborador varían según el país y la región debido a las diferencias en las leyes, el comportamiento social, las normas culturales y la relación entre los colaboradores y las organizaciones. Sin embargo, a pesar de las variaciones locales y regionales, la tendencia general es que los colaboradores están adquiriendo más influencia y capacidad de elección que nunca, y están dispuestos a utilizarlas para moldear y dirigir el comportamiento de la empresa, o simplemente para determinar su nivel de compromiso y productividad, como demuestra el fenómeno de las "renuncias silenciosas".[9]

Esta tendencia mundial está ejerciendo una importante presión sobre las organizaciones para que alineen sus valores, estrategias, políticas y acciones con los valores personales de sus colaboradores (individual y colectivamente) y con los valores de la sociedad en general. Aunque esto puede suponer un reto, dado que diferentes colaboradores y diferentes partes de la sociedad esperan cosas diferentes, los beneficios para el colaborador, la organización y la sociedad superan esos retos.

SEÑALES: ESTA TENDENCIA SE APLICA A USTED SI...

- Los colaboradores no se involucran a pesar de que se les escucha cada vez más y de lo que parece un cambio continuo de programas y políticas laborales
- Su organización se compara con los competidores y los referentes del sector, pero sigue teniendo dificultades para resolver los retos más importantes para su estrategia empresarial y su fuerza de trabajo
- Sus resultados empresariales (financieros, de reputación, etc.) se están viendo afectados por el aumento de las protestas y el activismo de los colaboradores debido a la falta de conexión entre las prioridades de la organización y las de los colaboradores

La brecha de preparación

En la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, el 84% de los directivos de las empresas encuestadas afirma que el involucramiento de los colaboradores es importante o muy importante para el éxito de sus organizaciones. Sin embargo, solo el 17 % considera que está muy preparado para abordar esta cuestión, la segunda puntuación más baja entre todas las tendencias encuestadas.

FIGURA 1

La brecha de preparación para la agencia de colaboradores

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

Según la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, esta brecha está siendo impulsada por un sesgo retrospectivo con un enfoque en la participación impulsado por la pandemia, como la compensación, la ubicación y las horas de trabajo, que surgieron como las tres áreas principales (44%). Para aprovechar realmente la intervención y aumentar el valor, hay que centrarse en áreas como el propósito, la voz y el trabajo, que fueron las tres menos seleccionadas en nuestra encuesta (16%).

Los nuevos fundamentos

Aceptar el objetivo móvil. Aprovechar el involucramiento de los colaboradores para obtener un mayor valor exige reconocer que no se trata de una moda pasajera y que prestarle atención no es opcional. Además, los objetivos compartidos que cree hoy con sus colaboradores no serán perennes porque lo que es importante para la gente cambia con frecuencia. La cocreación consiste tanto en compartir las preguntas que se formulan como las respuestas a las que se llega. La consecuencia es que la cocreación de esta relación debe convertirse en un conjunto de prácticas arraigadas entre la organización, sus colaboradores y quienes los representan. El estudio High-Impact Workforce Architecture de Deloitte lo describe como el cultivo de una "mentalidad creadora" por parte de los colaboradores, que inculca el deseo no sólo de adaptarse a los cambios a medida que se producen, sino de contribuir activamente a dar forma al futuro de la organización.[10] La mentalidad de creador beneficia al colaborador: Son más resistentes ante el cambio en cuya creación han participado, y son más propensos a tener un fuerte sentimiento de pertenencia, dada la línea de visión directa de la contribución que supone la cocreación.[11] También tiene beneficios para la organización: el estudio Workforce Architecture descubrió que las organizaciones que cultivan esta mentalidad de creador tienen 1,8 veces más probabilidades de satisfacer a los clientes y 2,8 veces más probabilidades de innovar que las que no lo hacen.

Camino compartido, resultados compartidos. Los colaboradores y las organizaciones deben mantener un diálogo continuo, compartiendo foros y resultados. Aunque escuchar las preferencias y opiniones de los colaboradores es un requisito previo para este conjunto de prácticas, no es suficiente para crear una relación significativa y de impacto. Las organizaciones necesitan activar la contribución de los colaboradores en los foros formales de toma de decisiones que repercuten en los resultados empresariales. Esta activación puede adoptar diversas formas en función del tamaño de la organización, la normativa y la participación de sindicatos y comités de empresa. Este tipo de toma de decisiones compartidas proporciona tanto autonomía como presencia del colaborador y mejora los resultados empresariales. Por ejemplo, en Alemania, los comités de empresa son obligatorios por ley para todas las empresas con más de cinco colaboradores.[12] Estos comités de empresa tienen derechos que abarcan desde cuestiones cotidianas, como las vacaciones y los métodos de pago, hasta aspectos económicos, como las inversiones de una organización, los cierres de centros y las posibles absorciones.[13]

Centrarse en decisiones concretas que respalden sus aspiraciones de relación entre el colaborador y la organización. No es práctico ni eficaz que las organizaciones integren la intervención de los colaboradores en todas las facetas del negocio. Más bien, las organizaciones deben centrarse en integrar a los colaboradores en los procesos y foros que ayuden a construir el tipo de relación colaborador-organización alineada con los valores y objetivos de la organización. Para una organización, esto puede significar unirse en torno a un propósito común, mientras que para otra puede significar centrarse en el diseño del trabajo.

Comprometerse a hacerlo realidad. Estas acciones no pueden ser meras palabras para que las organizaciones y los colaboradores logren el beneficio mutuo mencionado al principio de esta sección. Si los colaboradores se comprometen y las organizaciones no integran de forma significativa las perspectivas de los colaboradores en las prácticas empresariales, la confianza de los colaboradores se verá afectada y es probable que se desvinculen. “Hacerlo realidad puede consistir en asignar a los colaboradores tareas o iniciativas que se ajusten a sus valores, intereses y habilidades, convirtiendo la pasión en productividad. Dependiendo de la relación que mantengan las organizaciones y los colaboradores, ambas partes podrían esperar que los colaboradores encuentren sentido y propósito en gran medida fuera del trabajo (escenario “el trabajo es el trabajo”[14]). En este caso, “hacerlo realidad” podría significar cocrear con el colaborador el trabajo en sí, en lugar de centrarse en el propósito.

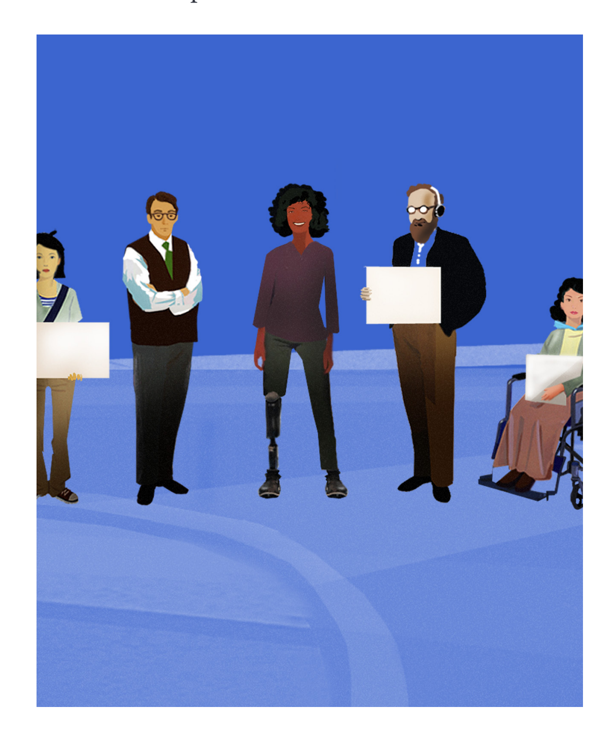
Experimentos actuales

- **Novartis** ha introducido recientemente una política de “Elección con Responsabilidad” que permite a los colaboradores elegir cómo, dónde y cuándo trabajar en su país de empleo.[15] La política pasa de basarse en la responsabilidad de la aprobación por el gerente a informar al gerente y está diseñada para optimizar tanto el rendimiento personal como el empresarial.

- **Haier** permite la autonomía y elegir en qué trabajar dejando que cualquier empleado se una o cree una de sus miles microempresas, y luego comparte la riqueza con ellos.[16] Aunque el sueldo base es modesto -a menudo no mucho más que el salario mínimo-, los equipos que alcanzan sus “objetivos principales” pueden multiplicar su salario entre 5 y 10 veces. Los equipos de primera línea tienen libertad para dirigir sus negocios como mejor les convenga.

- **El Estado de Massachusetts**, que sigue posicionándose como empleador preferente, ha aumentado la flexibilidad de su lugar de trabajo para atraer y retener talentos.[17] Sus directivos y personal gerencial averiguan continuamente sobre las preferencias laborales de sus colaboradores y equipos para crear horarios híbridos que equilibren esas preferencias con las necesidades operativas. Esta mayor flexibilidad en el lugar de trabajo no sólo ha dado lugar a mayores índices de retención del personal, sino que la mejora de la comunicación bidireccional que se inició en este entorno híbrido ha permitido a los directivos conocer directamente los problemas, retos y oportunidades que enfrentan sus colaboradores.

- **M&T Bank** ha creado un programa que ofrece a los colaboradores 40 horas de tiempo de voluntariado remunerado para que lo dediquen a cualquier esfuerzo que esté en consonancia con sus pasiones.[18] Este programa permite a sus colaboradores alinear sus elecciones, acciones y valores individuales con el propósito general de la organización de “marcar la diferencia en la vida de las personas.”



El camino a seguir

FIGURA 2

Sobrevivir. Prosperar. Impulsar.

Sobrevivir	Prosperar	Impulsar
Seguir siendo viable en el mercado	*Diferenciarse para obtener una ventaja competitiva*	*Liderar el mercado innovando y tranformándose radicalmente*
Recoja las opiniones y puntos de vista de los colaboradores sobre las necesidades más importantes y, a continuación, utilice esos puntos de vista para fundamentar las decisiones. Comunique cómo las aportaciones de los colaboradores y de sus representantes influyen en las prioridades y acciones de su organización. Al establecer prioridades, hay que centrarse en la acción más que en el proceso, creando una "política mínima viable" (la menor cantidad de políticas necesarias para proteger a la organización).	Cree estructuras y procesos que involucren directamente a los colaboradores y su representación (es decir, comités de empresa, sindicatos) en los foros de toma de decisiones y desarrollo de políticas. Fomente equipos de autoorganización o "equipos de desarrollo" para conectar ideas prometedoras con áreas que apasionen a los colaboradores. Aproveche la detección continua y el diálogo permanente con los colaboradores para comprender de forma proactiva los cambios en las motivaciones y necesidades. Ofrezca a los colaboradores una serie de opciones manejables y modulares que les capaciten sin que se sientan abrumados.	Aumente la representación de los colaboradores en los niveles más altos de toma de decisiones (como en el consejo o el equipo de dirección ejecutiva), especialmente en cuestiones de ESG y DEI*. Forme a los líderes en seguridad psicológica y en el arte de escuchar. Conceda autonomía y capacidad de elección en el trabajo dejando que los colaboradores fluyan hacia los proyectos, las tareas, los problemas por resolver y los resultados por alcanzar. *Existen diferencias geográficas en los requisitos reglamentarios para la representación de los colaboradores (por ejemplo, comités de empresa en los países de la UE).

Fuente: Análisis de Deloitte

De cara al futuro

Que los colaboradores tengan participación no significa que haya que dejar que los colaboradores dicten todo lo que hace la organización, ni que haya que crear estructuras para que los colaboradores compartan puntos de vista que después no se tienen en cuenta (por ejemplo, comités con una influencia mínima). Se trata de una colaboración bidireccional, no de una batalla campal. Sin embargo, no es necesario un "todos contra todos" para satisfacer el deseo de influencia y control de los colaboradores. Lo que se necesita es una relación abierta y respetuosa que ofrezca a los colaboradores opciones significativas y mutuamente beneficiosas y les permita participar en el proceso de toma de decisiones sobre cuestiones que afectan a la fuerza de trabajo. Los colaboradores deben ser incluidos en las decisiones a nivel estratégico de la organización, como la ubicación de las instalaciones y las operaciones, y también pueden ser incluidos en las decisiones a nivel individual, como los horarios de trabajo.

Y aunque puede resultar tentador para los líderes "esperar a que pase" cuando se trata de estas decisiones, el cambio en el sentimiento de los

En última instancia, la participación del colaborador puede ser una potente fuente de motivación en sí misma. Los estudios psicológicos relacionan la autonomía con la motivación y el comportamiento, así como con la salud física y el bienestar general.[9] Una idea clave es que dar a la gente influencia y libertad de elección es a menudo tan importante como las opciones reales que se les ofrecen.

Notas finales

1. Erica Volini, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*, Deloitte Insights, Julio 21, 2021.

2. Hugh Son, "Goldman Sachs CEO David Solomon says in-person attendance tops 50% after return-to-office push," CNBC, Mayo 2, 2022; Matthew Stern, "Apple can't turn back from flexible work-from-home options," *Forbes*, Agosto 30, 2022.

3. Kim Parker y Juliana Menasce Horowitz, "Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected," Pew Research Center, Marzo 9, 2022.

4. Donald Sull, Charles Sull, and Ben Zweig, "Toxic culture is driving the great resignation," *MIT Sloan Management Review*, Enero 11, 2022.

5. Ibid.

6. Deloitte, *Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*, 2022.

7. Ibid.

8. Volini, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*

9. Jim Harter, "Is quiet quitting real?," Gallup, Septiembre 6, 2022.

10. David Mallon et al., *Seven top findings on moving from talent management to workforce architecture*, Deloitte, Septiembre 2020.

11. Erica Volini et al., *2020 Global Human Capital Trends—The social enterprise at work: Paradox as a path forward, 2020.*

12 . Marie Laure Troadec, "German Works Council — An essential guide for employers," Horizons, Diciembre 6, 2022.

13. Ibid.

14. Volini, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*

15. Novartis, "Choice with responsibility: Reimagining how we work," Julio 29, 2020.

16. Steve Denning, "Can firms succeed without managers? The case of Haier," *Forbes*, Enero 30, 2022.

17. Basado en el trabajo hecho por Deloitte con esta organización.

18. Entrevista con autores.

19. A Bandura, "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change," *Psychological Review* 84, no. 2(1977): pp. 191–215; Gregory C. Smith, "The effects of interpersonal and personal agency on perceived control and psychological well-being in adulthood," *The Gerontologist* 40, no. 4(2000): pp. 458–68; James W. Moore, "What is the sense of agency and why does it matter?," Front Psychol (2016).

Agradecimientos

Agradecemos a **Karen Weisz** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de “Aprovechar agencia de trabajadores” de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Neil Walker-Neveras** (M&T Bank) por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de “Aprovechar agencia de trabajadores” de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Sarah Hechtman** y **Abby Shuster** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo, y a **Balaji Bondili**, **Grace Stafford** y **Gwen Widicus** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de “Aprovechar agencia de trabajadores” de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.



Desbloqueando el ecosistema de la fuerza laboral

La eliminación de las distinciones laborales tradicionales abre el acceso a un verdadero ecosistema de la fuerza laboral y, con él, a las habilidades críticas y al potencial de los colaboradores

Coescrito por Karen Weisz.

Las organizaciones recurren cada vez más a colaboradores no tradicionales para conocimientos y actividades de gran valor e importancia estratégica. Sin embargo, sus estrategias y prácticas de personal siguen estando diseñadas para los colaboradores tradicionales. Para aprovechar todas las ventajas de la fuerza de trabajo en su conjunto, entre las que se incluyen una mayor agilidad y escalabilidad empresarial, un mayor acceso al talento y una mejora de la productividad y el desempeño de los colaboradores, debe pensar en su fuerza de trabajo como un ecosistema global y sin fronteras, en el que los distintos tipos de colaboradores tienen necesidades diferentes y realizan aportaciones valiosas de diversas maneras. Esto requiere estrategias, procesos, sistemas y programas de personal que maximicen las contribuciones únicas de los distintos tipos de colaboradores y, al mismo tiempo, les presten apoyo de una forma más coherente.

LA REDEFINICIÓN DE la fuerza laboral comenzó mucho antes de la pandemia. Sin embargo, se ha acelerado a medida que la escasez de talento y la dependencia de los modelos de trabajo tradicionales fueron poniendo a prueba la capacidad de las organizaciones para acceder al talento crítico que necesitan. Los colaboradores también exigen una mayor flexibilidad en sus vidas y su trabajo, que los modelos de empleo no tradicionales pueden ofrecer.

Los colaboradores eventuales constituyen ya una parte significativa de la fuerza laboral total (cerca del 30%, según algunos estudios).[1] Y más de la mitad de los colaboradores encuestados (55%) afirman que ya han cambiado, o es probable que cambien, de modelo de empleo a lo largo de su carrera, moviéndose con fluidez entre empleos tradicionales a tiempo completo, oportunidades internas fuera de sus puestos de trabajo formales (quizás a través de un mercado de talento) y trabajo autónomo.[2]

El cambio se ve impulsado por varias tendencias relacionadas, entre ellas:

El auge del involucramiento de los colaboradores. Los colaboradores de todo tipo están ganando poder para influir y decidir cómo y dónde (y para quién) trabajan.

Escasez de talento. Las organizaciones luchan por encontrar el talento que necesitan y están dispuestas a aceptarlo de cualquier forma.

Necesidad de mayor agilidad. Las organizaciones de hoy en día necesitan la capacidad de cambiar de dirección rápidamente y ajustar su talento en consecuencia.

Preferencias generacionales. Las generaciones más jóvenes ven el trabajo y las carreras profesionales de forma diferente y no se ven necesariamente trabajando a tiempo completo a largo plazo para una sola organización.

El auge de la tecnología digital y el lugar de trabajo no tradicional. Los avances tecnológicos están haciendo posible que las personas trabajen de forma productiva desde cualquier lugar, a cualquier hora, con cualquier modelo de fuerza laboral.

Cambio hacia organizaciones basadas en habilidades. Las organizaciones con visión de futuro están dejando de centrarse en los puestos de trabajo y los cargos para centrarse en las habilidades. Esto encaja bien con una mentalidad ecosistémica que valora a los colaboradores por las habilidades que aportan, independientemente de su situación laboral.

Aunque la adopción ha aumentado, las organizaciones aún tienen que desbloquear todo el valor del ecosistema de la fuerza laboral, lo que requiere crear un mejor sentido de pertenencia y una experiencia unificada en todo ese ecosistema. En la actualidad, los colaboradores no tradicionales suelen ser tratados como extraños, no suelen incluirse en la planificación de la fuerza laboral de las organizaciones, no pueden acceder a oportunidades de desarrollo y no se les reconoce de forma efectiva su contribución a la empresa, todo lo cual repercute en la productividad y el compromiso personal. Un verdadero ecosistema de la fuerza laboral requiere que las organizaciones cambien su mentalidad, cultura, estrategias/prácticas de trabajo y acceso a los datos/plataformas.

Encontrar mejores formas de integrar a los colaboradores no tradicionales en la fuerza de trabajo y la cultura ayudará a las organizaciones a tener un mayor acceso a las capacidades y el talento cruciales que necesitan para prosperar. También ayudará a liberar todo el potencial de ese talento, al tiempo que mejora la capacidad de la organización para ampliar y reducir o cambiar de enfoque más rápidamente en respuesta a los cambios en el mercado. Así lo confirman los datos de la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, que revelan que los dos principales factores que impulsan la optimización del ecosistema de la fuerza laboral son la capacidad del ecosistema de la fuerza laboral para satisfacer la demanda actual (46%) y proporcionar la agilidad que necesitan para el futuro (36%).

SEÑALES: ESTA TENDENCIA SE APLICA A USTED SI...

- Tiene dificultades para encontrar el talento que necesita con las habilidades críticas para ejecutar sus estrategias de negocio
- Su capacidad de escucha y detección descubre problemas de moral y compromiso en equipos formados por colaboradores tradicionales y no tradicionales
- Los problemas de acceso a los datos, las herramientas de colaboración y los sistemas de trabajo de los colaboradores no tradicionales afectan negativamente a la productividad

La brecha de preparación

Según la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, el 84% de los líderes empresariales reconoce la importancia de liderar de forma inclusiva una fuerza de trabajo en expansión, incluyendo a los que están dentro y fuera de la organización. Sin embargo, solo el 16 % cree estar muy preparado para hacerlo, lo que representa la puntuación más baja de preparación. (figra 1).

FIGURA 1

La brecha de preparación de los ecosistemas de fuerza laboral

Los ecosistemas de la fuerza laboral son importantes o muy importantes para el éxito de mi organización	84%
Estamos listos para abordar los ecosistemas de la fuerza laboral	16%

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

Tradicionalmente, las organizaciones han intentado adaptarse mediante ajustes y soluciones a sus modelos y políticas de personal tradicionales. Sin embargo, hemos llegado a un punto en el que la cinta adhesiva y el fleje de embalaje no son suficientes y se requieren cambios fundamentales. Según la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, los dos principales obstáculos para desbloquear el ecosistema de la fuerza laboral son la necesidad de cambiar la cultura (27%) y la forma de trabajar (26%).

Los nuevos fundamentos

Adoptar una mentalidad de ecosistema de la fuerza laboral. De ahora en adelante, debe pensar en todo su equipo de colaboradores (actuales y futuros) como un ecosistema sin fronteras, tratando a todos los tipos de colaboradores como muy valiosos e integrales para la empresa. Esto incluye no sólo tener en cuenta explícitamente a los colaboradores no tradicionales en sus estrategias y planes de personal, sino también integrar a todos los colaboradores en la cultura de su organización (ya sean colaboradores a tiempo completo o parcial, remotos o presenciales). Todas y cada una de las personas que contribuyen con su trabajo a la organización deben reflejar sus valores fundamentales y sentirse parte de la cultura. Curiosamente, a pesar de que se ignoran a nivel organizacional y de sistema, los datos de MIT Sloan Management Review y Deloitte revelan que una gran mayoría de directivos de todo el mundo (93%) ya consideran que tanto los colaboradores internos como los externos forman parte de su fuerza laboral, lo que indica que es posible que los directivos ya hayan adoptado esta mentalidad.[3]

Adoptar un enfoque basado en las habilidades. Como se señala en el capítulo "Navegar por el fin de los puestos de trabajo", un número creciente de organizaciones con visión de

futuro están abandonando el modelo secular de fuerza de trabajo basada en puestos y cargos formales y estrechamente definidos. En su lugar, están adoptando un nuevo enfoque basado en las habilidades, capacidades e intereses. Este cambio encaja perfectamente con el concepto de ecosistema de la fuerza laboral, que se centra en el trabajo que hay que hacer - y en las habilidades necesarias para hacerlo - más que en el tipo de colaborador o el cargo.

Crear una plataforma de personal abierta. En lugar de tener enfoques y plataformas completamente diferentes para los colaboradores tradicionales y no tradicionales, adopte un enfoque abierto del talento, que libere todo el potencial de cada tipo de colaborador al tiempo que proporciona una mayor coherencia en todo su ecosistema de la fuerza laboral:

Abierto. Desarrolle estrategias y planes de personal que reconozcan y acepten el valor y la contribución singulares que aportan todos los tipos de colaboradores, así como sus necesidades y preferencias únicas.

Integre las plataformas con rapidez. Las plataformas de ecosistemas deben integrarse con las estrategias empresariales para adaptarse con flexibilidad a las necesidades cambiantes del trabajo y de los clientes.

Esto no significa que todos los colaboradores deban recibir el mismo trato. Los distintos tipos de colaboradores tienen necesidades diferentes, aportan valor de distintas maneras y eligen distintas compensaciones. Por ejemplo, los colaboradores tradicionales a tiempo completo suelen recibir extras como prestaciones completas y mayor seguridad laboral a cambio de dedicación, disponibilidad y lealtad a un único empleador. Otros grupos de colaboradores obtienen menos ventajas a cambio de una mayor remuneración por hora y una mayor flexibilidad. Para atraer y aprovechar el talento crucial, es importante respetar esas preferencias personales.



Pasar de dirigir a orquestar. Preparar a las organizaciones y a los directivos para operar en un ecosistema de la fuerza laboral que requiere nuevas prácticas de gestión, dejando de lado los enfoques heredados de mando y control para alinear e integrar funciones cruzadas, con el fin de acceder, implicar, gestionar y desarrollar eficazmente a los colaboradores externos de formas que antes estaban reservadas a los colaboradores tradicionales. Hoy en día, es habitual que los colaboradores externos se vean influidos por muchos grupos diferentes, como recursos humanos, compras, tecnología y desarrollo empresarial, que a menudo no se comunican entre sí sobre los procesos y prácticas de los colaboradores externos. En adelante, los líderes de las unidades funcionales y de negocio deben trabajar juntos para reflexionar de forma decidida y sistemática sobre el ecosistema holístico del trabajo. Estas nuevas relaciones pueden requerir cambios fundamentales en las prácticas de gestión, la tecnología, la integración y el liderazgo, que sustentan la capacidad de una organización para orquestar con éxito los ecosistemas de personal.[4]

Experimentos actuales: Qué están explorando las principales organizaciones

- **Los prestadores de servicios de la salud** de Estados Unidos están estudiando la creación de un consorcio para desarrollar y compartir talentos que puedan desplegarse a través de múltiples sistemas miembros; construir una marca de empleador colectiva más atractiva; y abordar los retos y la escasez de talentos dentro de la atención de la salud. Esto también crea flexibilidad de despliegue dentro del consorcio y mayores oportunidades profesionales y de participación para los colaboradores, que tienen acceso compartido a múltiples organizaciones dentro del consorcio.

- **Dos grandes empresas de medios de comunicación que** están fusionándose están cambiando el paradigma del ecosistema de la fuerza laboral a medida que intentan armonizar sus dos negocios y sus fuerzas laborales. Mientras que los enfoques tradicionales de integración de la fuerza laboral consideraban en primer lugar y únicamente a los colaboradores, estas empresas comenzaron intencionadamente su trabajo de integración de la fuerza laboral examinando primero a los colaboradores externos y luego “acercándose” a los colaboradores tradicionales. Este cambio permitirá a las organizaciones identificar mejor las áreas de interés y solapamiento para alcanzar los objetivos de sinergia y alinearse con las estrategias de crecimiento adecuadas para la futura organización integrada.

- **Novartis** está integrando la gestión de sus más de 100.000 colaboradores internos y 50.000 externos bajo el paraguas de la función de Personas y Organización para ofrecer una experiencia sin fisuras y una estrategia holística de la fuerza de trabajo. La construcción de esta visión integrada permitirá a los líderes pensar intencionadamente en el equilibrio deseado de colaboradores internos y externos, basando esas decisiones en las necesidades específicas del negocio y considerando factores como la disponibilidad de habilidades, la velocidad de acceso y la asequibilidad.[5]

- **Unilever** emplea a más de 150.000 personas en todo el mundo, pero el núcleo externo de la fuerza laboral de la empresa de bienes de consumo - personas, terceros y agencias - se estima en 3 millones. Los altos directivos de Unilever están trabajando para digitalizar los datos y la información sobre la mano de obra externa como requisito previo para mejorar las cualificaciones de los colaboradores externos, además de las de los colaboradores, con el fin

de crear una fuerza de trabajo más flexible y ágil.[6]

- **M&T Bank** se asoció con una coalición regional de organizaciones sin fines de lucro, gobiernos locales e instituciones educativas para abordar el desempleo y el subempleo en el oeste de Nueva York (WNY) enseñando a los miembros de la comunidad de alta necesidad.[7] La iniciativa WNY Tech Skills ofrece cursos gratuitos en habilidades como el análisis de datos, el diseño UX y la ingeniería de software, y está diseñada para promover la estabilidad económica y la salud dentro de la comunidad, al tiempo que construye un ecosistema más amplio de talento en la región, al que todas las empresas pueden acceder.

- **El gobierno local y las organizaciones sin fin de lucro** están respondiendo a los crecientes retos de desarrollo de la fuerza laboral en la región del Greater Mesilla Valley en Nuevo México. La Cámara de Comercio de Las Cruces y The Bridge of Southern New Mexico organizaron una cumbre con líderes del gobierno, la industria privada, la educación superior y la comunidad, con el fin de crear una coalición para un ecosistema de la fuerza laboral local autosostenible en la región. La cumbre se centró en las estrategias para reclutar, desarrollar y retener el talento local, en particular a la luz de la creciente simbiosis con los colaboradores. Este enfoque de coalición demuestra una verdadera mentalidad de ecosistema, ya que el gobierno y las empresas privadas se unen para construir un modelo de desarrollo colectivo para su fuerza laboral.

FIGURA 2

Sobrevivir. Prosperar. Impulsar.

Sobrevivir *Seguir siendo viable en el mercado*	**Prosperar** *Diferenciarse para obtener una ventaja competitiva*	**Impulsar** *Liderar el mercado innovando y tranformándose radicalmente*
Entienda su fuerza de trabajo holística, que incluye a todos aquellos que realizan un trabajo para su organización, para informar sus esfuerzos de planificación estratégica de la fuerza laboral. Asegúrese que todas las funciones de elaboración de informes sobre el personal incluyan también al personal extendido. Refuerce sus estrategias de participación (por ejemplo, lTown halls) deben incluir a toda la fuerza laboral. Comprenda los costos y riesgos asociados a los colaboradores no tradicionales.	Amplíe las estrategias y prácticas de talento para incluir a todo su ecosistema de la fuerza laboral cuando proceda y en concordancia con la legislación laboral. Cree una estrategia de compromiso integrada para todo el ecosistema de la fuerza laboral. Proporcione un acceso adecuado a sus plataformas.	Utilice las habilidades, no los puestos de trabajo, como base para acceder al talento crítico. Anime a los colaboradores tradicionales a adquirir experiencia y conocimientos fuera de la empresa. Aproveche todo el ecosistema de la fuerza laboral para influir positivamente en los resultados en áreas como la sustentabilidad, la DEI y el riesgo humano. Mejore la capacidad de liderazgo y la mentalidad para orquestar con éxito todo el ecosistema de la fuerza laboral.

Fuente: Análisis de Deloitte

De cara al futuro

En lugar de aferrarse a la definición tradicional y estrecha de "fuerza laboral" - que da prioridad a los colaboradores a tiempo completo y trata a todos los demás como "otros"-, las organizaciones deben adaptar su mentalidad y sus prácticas para ajustarse a la reserva de talento del mundo real, que es mucho más compleja y está cada vez más compuesta por colaboradores no tradicionales con habilidades y experiencias de gran valor e importancia estratégica.

Los nuevos fundamentos de la fuerza de trabajo, como una mentalidad de ecosistema y una plataforma de fuerza laboral abierta, no sólo son mejores para los colaboradores actuales y futuros de su ecosistema, sino que también son mejores para su organización, ya que le dan acceso a más y mejores talentos, le ayudan a obtener el máximo valor de los diferentes tipos de talentos y le proporcionan más flexibilidad para ampliar y reducir o cambiar el enfoque en respuesta a las necesidades cambiantes de su empresa y del mercado. Los encuestados en el estudio Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 que han avanzado en la optimización de su enfoque de los ecosistemas de fuerza laboral también manifiestan lograr un aumento de la innovación, del resultado financiero, la retención y el liderazgo.

Chris Ernst, director de aprendizaje de Workday, ha declarado: "Aprovechar el poder del ecosistema permite a nuestra empresa realizar el trabajo de una forma mucho más inclusiva, ágil y flexible. En Workday, utilizamos Career Hub, donde los colaboradores pueden compartir sus habilidades e intereses actuales y recibir conexiones relevantes, trabajos, contenido de aprendizaje curado y trabajos recomendados para ayudarles en su trayectoria profesional. Más de 2.100 compañeros de trabajo (alrededor del 12% de nuestra fuerza de trabajo) han participado en actividades. Ha sido realmente una adopción orgánica y hemos sido capaces de expandirnos rápidamente desde iniciativas de corta duración a trabajos de varios meses que están conectando a los colaboradores con oportunidades para resolver dificultades en las empresas."

Las organizaciones llevan décadas persiguiendo estos objetivos, pero siempre han tenido que diseñar soluciones en torno a los límites del modelo tradicional de la estructura. Con una mentalidad de ecosistema y una plataforma de fuerza de trabajo abierta, se eliminan esos límites tradicionales, lo que permite a los líderes maximizar las contribuciones de cada colaborador, independientemente de sus acuerdos laborales.

Notas finales

1. MBO Partners, The contingent labor imperative: How agile enterprises succeed in a modern workforce model, Agosto 2022.
2. Sue Cantrell, Michael Griffiths, Robin Jones, y Julie Hiipakka, The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce, Deloitte Insights, Septiembre 8, 2022.
3. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, y Jeff Schwartz, “Orchestrating workforce ecosystems: Strategically managing work across and beyond organizational boundaries,” MIT Sloan Management Review, Mayo 17, 2022.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Greg Pokriki, “Buffalo’s Tech Academy and how it benefits other companies,” Invest: BuffaloNiagra, Noviembre 17, 2021; M&T Bank, “Regional coalition announces ‘WNY Tech Skills Initiative’ to accelerate economic recovery, provide community with access to technology training,” comunicado de prensa, Diciembre 16, 2020.

Agradecimientos

Agradecemos a **Karen Weisz** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de “Desbloquear el ecosistema de la fuerza laboral” de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Chris Ernst** (Workday) por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de “Desbloquear el ecosistema de la fuerza laboral” de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Sarah Hechtman** y **Abby Shuster** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo, y a **Balaji Bondili**, **Grace Stafford** y **Gwen Widicus** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de “Desbloquear el ecosistema de la fuerza laboral” de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.



Tomando medidas audaces para obtener resultados equitativos

La conversación sobre DEI pasa de las actividades a los resultados

Coescrito por Devon Dickau.

La diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) suelen tratarse como un objetivo monolítico, en lugar de un conjunto de acciones independientes pero que se refuerzan mutuamente, siendo la diversidad y la inclusión requisitos previos y necesarios para lograr resultados equitativos. Tradicionalmente, el progreso en términos de DEI se ha medido en función de las actividades y el esfuerzo, a menudo con poca consideración por los resultados reales conseguidos. Las acciones de DEI deben estar al servicio de la consecución de resultados equitativos en la fuerza laboral - y en la sociedad en general - al tiempo que impulsan la innovación, la competitividad y el éxito empresarial a largo plazo de una organización.

EN LOS ÚLTIMOS dos años, las grandes organizaciones multinacionales han asumido más de 1.000 compromisos públicos en materia de DEI y han prometido más de 210.000 millones de dólares a iniciativas de DEI, [1] invitando a rendir cuentas cada vez más a las promesas relacionadas con la estrategia DEI. Los colaboradores de todo el ecosistema, los clientes, los proveedores, los accionistas y la sociedad esperan ahora que las organizaciones cumplan sus compromisos y su responsabilidad de tener un impacto positivo en el mundo[2] no simplemente demostrando actividad, sino mostrando avances y estando a la altura de las expectativas de una empresa social.[3] Por ejemplo, los colaboradores de la Generación Z y de la generación millennials que están satisfechos con el impacto social y medioambiental de sus empleadores, y con sus

esfuerzos por crear un entorno diverso e inclusivo, tienen más probabilidades de querer permanecer con sus empresas durante más de cinco años.[4] Mientras tanto, las acciones performativas -aquellas que se centran en aparentar que se abordan los problemas sin comprometer tiempo ni recursos para lograr resultados reales- pueden erosionar la confianza en el liderazgo y en la organización, lo que puede afectar a la deserción y a la marca del empleador, especialmente entre los grupos de identidad marginados.[5]

Algunas organizaciones están avanzando en las acciones de DEI. En cuanto a la diversidad, se ha producido un aumento del 1 % en la representación de las mujeres en la fuerza de trabajo mundial desde 2017, y un aumento del 6 % en el número de mujeres en puestos directivos (aunque solo el 26 % de los puestos directivos están ocupados por mujeres).[6] En lo que respecta a la inclusión, hemos observado que muchas organizaciones están progresando: que hay una mayor percepción de poder llevar el "yo auténtico" al trabajo. Esto se confirma en Deloitte, donde nuestro Informe de Transparencia DEI 2022 revela un aumento interanual en las percepciones de "ser auténtico" en el trabajo en varios grupos de identidad.[7]

Sin embargo, las acciones y los programas centrados en la diversidad o la inclusión no siempre producen resultados equitativos. A modo de ejemplo, muchas organizaciones han desarrollado programas de liderazgo para mujeres en busca de una mayor diversidad de género en los puestos directivos. Estos programas suelen tener por objeto promover la diversidad y crear una cultura en la que los participantes se sientan incluidos. Sin embargo, es posible que muchas organizaciones no actualicen los procesos sistémicos, como la movilidad interna o las prácticas de gestión del desempleo, que pueden servir de barreras para un avance equitativo. Un programa centrado no garantiza la equidad para los participantes en el programa. En cambio, la equidad reconoce que la organización como sistema está diseñada para dar a todos -con consideración e independientemente de la identidad- oportunidades equitativas de prosperar. Aunque la representación de las mujeres en la fuerza laboral puede estar aumentando en todo el mundo, el hecho es que por cada 100 hombres que ascienden, sólo 87 mujeres ascienden, y las mujeres líderes siguen abandonando las organizaciones en mayor proporción que los hombres.[8]

Las organizaciones se enfrentan a cuatro retos comunes a la hora de impulsar el progreso de la DEI:

- **Demasiado énfasis en las actividades, no lo suficiente en los resultados equitativos.** Según la encuesta Tendencias globales de capital humano Deloitte 2023, el 23% de las organizaciones miden el progreso en relación con los compromisos de diversidad a través de la adhesión a las normas de cumplimiento, que pueden centrarse en las actividades en lugar del impacto de esas actividades. Por ejemplo, la existencia de programas de tutoría para grupos de identidad específicos frente a los resultados que producen esos programas, como la intención de quedarse y la percepción de justicia.

- **Más atención a la solución para el individuo que a la solución para el sistema.** Las organizaciones suelen dar prioridad a las actividades de DEI que abordan el desarrollo profesional, los prejuicios inconscientes y los comportamientos inclusivos a nivel individual. Sin embargo, los estudios demuestran que la formación en DEI centrada únicamente en el individuo, que es puntual y distribuye ampliamente la responsabilidad, no suele impulsar el cambio de comportamiento necesario para mejorar los resultados equitativos.[9] Centrarse en el individuo es insuficiente para superar los prejuicios institucionales (dentro de la

organización) y estructurales subyacentes (reconocer que una organización es un sistema dentro de sistemas más amplios de cultura y sociedad) que son barreras para el progreso de la DEI.

- **Datos excesivamente agregados para informar sobre los progresos o los resultados.** Muchas organizaciones no recopilan ni sintetizan de forma proactiva los datos necesarios para ofrecer información práctica sobre la DEI más allá de la representación de la fuerza laboral (es decir, la diversidad), e incluso así, los datos pueden estar sobreagregados, lo que dificulta sacar a la luz los problemas de equidad a los que se enfrentan grupos de identidad específicos. Por ejemplo, las organizaciones suelen hacer un seguimiento de la movilidad interna de los colaboradores por grupos de identidad, pero son menos las que analizan las tasas de solicitudes internas para comprender las posibles disparidades en el número de intentos de solicitar puestos internos, lo que podría poner de manifiesto las desigualdades entre los grupos de identidad a la hora de acceder a las oportunidades de movilidad interna.

- **Desconexión entre los objetivos de DEI y otros objetivos empresariales.** Las empresas sociales dan prioridad al valor social como componente (no separado) de los resultados empresariales. Deloitte lo denomina “Purpose Premium”, y sugiere que las organizaciones con una estrategia centrada que articula el papel diferenciado que desempeña en la sociedad obtienen valor y ventaja competitiva a través de la mejora de la reputación, la innovación, la valoración del mercado, la eficiencia operativa, la mitigación del riesgo y los resultados del talento.[10] Del mismo modo, décadas de investigación han revelado correlaciones entre organizaciones más diversas e inclusivas y lograr objetivos empresariales básicos como la innovación y los beneficios. Sin embargo, según los encuestados en el estudio Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, sólo el 15% (diversidad) y el 30% (inclusión) indican que sus organizaciones relacionan los avances en diversidad e inclusión, que contribuyen a resultados equitativos, con resultados empresariales como el aumento de la rentabilidad o la productividad. Los resultados equitativos deben considerarse resultados empresariales, no separados de “la empresa”. Los altos ejecutivos, en colaboración con los líderes de DEI, deberían considerar la posibilidad de tomar la iniciativa en el cambio sistémico. Aunque más del 90% de los directores ejecutivos han incorporado la DEI a sus prioridades y objetivos estratégicos,[11] se necesitan acciones audaces para lograr resultados equitativos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS DEI

Los resultados equitativos se producen cuando todas las personas tienen un acceso justo, oportunidades, recursos y poder para prosperar, teniendo en cuenta y eliminando las barreras y los privilegios históricos y sistémicos. En comparación, la igualdad se da cuando todas las personas reciben el mismo trato, sin tener en cuenta las barreras y los privilegios históricos y sistémicos.

La diversidad es la representación, en un grupo, de diversas facetas de identidad, incluidas (entre otras) la raza, la etnia, la nacionalidad, la identidad de género, la identidad LGBTQIA+, el estatus socioeconómico, la capacidad, la religión, la geografía, la educación y la edad.

La inclusión se refiere a las medidas adoptadas para comprender, aceptar y aprovechar los puntos fuertes y las facetas de identidad únicas de todas las personas, de modo que todas se sientan acogidas, valoradas y apoyadas.

Los sistemas son conjuntos de cosas que funcionan juntas como parte de un mecanismo o una red de interconexión. La sociedad es un sistema que incluye organizaciones. Las organizaciones son sistemas. Dentro de las organizaciones, el ciclo de vida del talento es un sistema. Por lo tanto, un cambio en una parte del ciclo de vida del talento puede afectar a otras partes del ciclo de vida del colaborador.

SEÑALES: ESTA TENDENCIA SE APLICA A USTED SI...

- Su organización no tiene una representación diversa en los niveles más altos
- Su organización está experimentando un desgaste desproporcionado entre los grupos a pesar de los esfuerzos de DEI
- Sus esfuerzos de DEI están dirigidos únicamente por RRHH
- Los datos de sus colaboradores no proporcionan detalles suficientes para evaluar los resultados o el progreso en materia de DEI
- La estrategia y los objetivos de DEI de su organización están desconectados del propósito y la estrategia empresarial
- No está consiguiendo una participación proporcional de todos los grupos de identidad en los programas de talento clave, por ejemplo, programas de beneficios y de desarrollo de liderazgo.

La brecha de preparación

En la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, el 86% de los líderes empresariales encuestados afirma que integrar DEI en las formas cotidianas de trabajo y en los equipos, al tiempo que se miden los resultados, es importante o muy importante para el éxito de sus organizaciones. Sin embargo, sólo el 25% considera que está muy preparado para abordar esta cuestión.

FIGURA 1

La brecha en la preparación en materia de DEI

DEI es importante o muy importante para el éxito de mi organización	86%
Estamos muy preparados para encarar la estrategia DEI	25%

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

Según la encuesta, la mayoría de las organizaciones han priorizado las acciones de diversidad e inclusión sobre los resultados equitativos. De hecho, los principales beneficios de los esfuerzos de DEI de las organizaciones se centran en los resultados relacionados con la inclusión, como "el compromiso y el bienestar de los colaboradores". Mientras tanto, los resultados equitativos como "un proceso de desarrollo de liderazgo más fuerte y un mayor acceso al talento" y "contribuciones a resultados comunitarios o sociales positivos" se encuentran entre los cuatro últimos, junto con "mayor innovación" y "mayor capacidad para anticipar futuras disrupciones y agilidad para satisfacer las necesidades empresariales y de la fuerza de trabajo".

De cara al futuro, de aquí a 2 a 4 años, los encuestados esperan que los esfuerzos de sus organizaciones en materia de DEI tengan un gran impacto en el "aumento del reconocimiento de la marca" (27%), pero un impacto mucho menor en la consecución de resultados equitativos, como una "proceso de desarrollo de liderazgo más sólido o un mayor acceso al talento" (9%) y la "contribución a resultados comunitarios o sociales positivos" (10%). Y lo que es más, el 24% de las organizaciones no establecen responsabilidades ni miden los avances en sus compromisos de equidad. Nuestra conclusión al evaluar los resultados de esta encuesta es que puede haber "compromisos a la deriva" de DEI en el horizonte.

Los nuevos fundamentos

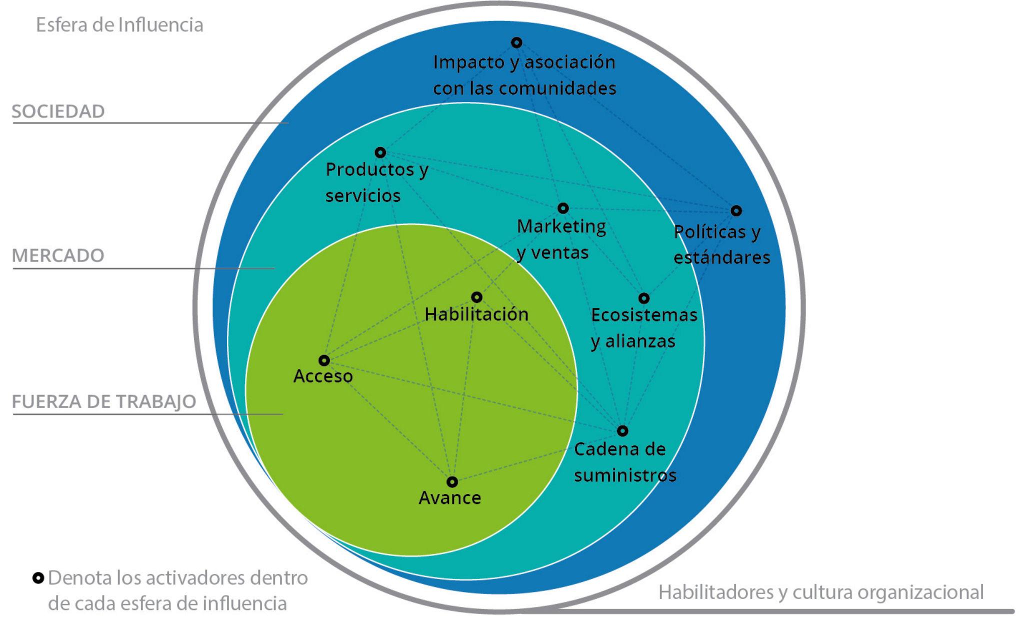
Reorientarse hacia los resultados, no hacia las actividades. Es importante medir el éxito de la estrategia DEI en función de sus resultados (es decir, qué está cambiando), y no en función de lo que se está haciendo (como el dinero que se gastó, las formaciones realizadas o la participación en grupos de afinidad). Las organizaciones deben identificar las desigualdades específicas que existen entre los grupos de identidad dentro de sus propias organizaciones, descubrir las causas profundas de esas desigualdades y diseñar intervenciones y soluciones para abordarlas. Al igual que cada estrategia empresarial se adapta a las necesidades de los clientes de cada organización, la consecución de resultados equitativos requiere un enfoque adaptado a la estrategia, el contexto y el historial de compromiso de cada organización con las comunidades.

Centrarse en el sistema, no en el individuo. La inequidad es un reto dinámico y sistémico que demanda una respuesta sistémica. El Modelo de activación de la equidad de Deloitte (figura 2), introducido en *El Imperativo de la Equidad*,[12] presenta una visión basada en sistemas de cómo las empresas pueden activar resultados equitativos dentro y fuera de sus propias organizaciones. El modelo se estructura en torno a tres esferas de influencia principales (cada una de las cuales incluye activadores y facilitadores) que están al alcance de todas las organizaciones: el personal, el mercado y la sociedad, todos ellos rodeados por la cultura organizativa.

Si quieren liberar el potencial de una organización para lograr un impacto en materia de DEI en el mercado y en la sociedad en general, las organizaciones deben priorizar primero los resultados equitativos para la fuerza de trabajo. Sin embargo, muchos esfuerzos de DEI se han centrado históricamente en procesos de fuerza laboral individuales (como la adquisición de talento o la planificación de la sucesión) en lugar de centrarse en un sistema interconectado de procesos de la fuerza laboral a lo largo del ciclo de vida del talento. El cambio sistémico requiere que los esfuerzos de DEI se produzcan en cascada a lo largo del ciclo de vida del talento y atraviesen múltiples procesos de talento para reforzar mutuamente los resultados equitativos.

FIGURA 2

Modelo de activación de la equidad de Deloitte



Fuente: "The equity imperative: The need for business to take bold action now," Deloitte, Febrero 2021.

Producir perspectivas procesables desagregadas, no datos descriptivos agregados. Los datos desglosados pueden revelar los obstáculos a la equidad que existen en cada etapa del ciclo de vida del talento, lo que permite comprender las causas profundas únicas asociadas a las identidades individuales e interseccionales. Una evaluación exhaustiva puede revelar las desigualdades del momento y establecer una línea de base para la detección continua que permita la intervención inmediata y el modelado predictivo para abordar las necesidades de grupos de identidad específicos. Por ejemplo, al desglosar los datos de experiencia de talento entre las personas con discapacidad (en lugar de entre las personas con discapacidad y las que no la tienen), una organización puede descubrir que los colaboradores con discapacidades físicas y los colaboradores con discapacidades de aprendizaje experimentan una variación en los resultados y, por lo tanto, requieren diferentes acciones de DEI. La desagregación de datos también permite realizar análisis interseccionales o una síntesis multivariante de múltiples grupos de identidad. Por ejemplo, sacar a la luz las experiencias de las personas con discapacidad que son LGBTQIA+ en comparación con las personas con discapacidad que no son LGBTQIA+.

Centrar el enfoque DEI como algo intrínseco a la empresa y no como algo separado de ella. Los resultados equitativos impactan y son impactados por cada parte del negocio, lo que sugiere una interconexión entre los esfuerzos de DEI anclados en RRHH y los esfuerzos de DEI centrados en productos, servicios, cadena de suministro, impacto en la comunidad y más. El informe Tendencias globales del capital humano Deloitte 2018 introdujo el concepto de una C-suite sinfónica que implica que los líderes actúen como una sinfonía de expertos tocando en armonía en lugar de una cacofonía de expertos que suenan muy bien solos, pero no juntos. Ese concepto también se aplica aquí. Los directivos de

toda la organización deben responsabilizarse de defender el cambio sistémico e impulsar la responsabilidad de los demás para lograr resultados equitativos. Muchas organizaciones han pasado de asignar a los líderes de RR.HH. la responsabilidad exclusiva en materia de DEI, a crear funciones como los directores de DEI, que son miembros de la C-suite o dependen de ella. Sin embargo, la responsabilidad de lograr resultados equitativos no es sólo responsabilidad de los líderes de DEI o de RR.HH., sino de todos los líderes de la organización, incluidos los miembros de la alta dirección. Abordar las desigualdades sistémicas exige el compromiso de mejorar la equidad en todas las decisiones, políticas, prácticas y acciones de la organización en todos los ámbitos.

Al aplicar estos nuevos fundamentos, las organizaciones deben considerar un enfoque "glocal" (global-local).[13] A medida que las organizaciones pasan a resolver las desigualdades, es probable que una estrategia global de DEI no funcione en todas las regiones o países. Por ejemplo, hay elementos de representación como el género, la edad, la condición de discapacidad y la orientación sexual que pueden ser relativamente coherentes en todo el mundo, mientras que otros elementos, como la raza, la etnia y la religión, así como la normativa, la cultura y la historia, varían enormemente de una geografía a otra. Una estrategia de DEI verdaderamente global no es una estrategia creada por la sede central o los líderes del país más poblado, sino una estrategia diseñada globalmente desde el principio.

Experimentos actuales: ¿Qué están explorando las principales organizaciones?

- **Google** lleva publicando sus datos de representación de la fuerza de trabajo desde 2014, mucho antes que la mayoría de las demás empresas.[14] En 2022, Google publica datos de tendencias sobre representación de su fuerza laboral, contratación, deserción, salidas y autoidentificación, funciones tecnológicas frente a no tecnológicas, frente a funciones de liderazgo, por raza/etnia y por género, a nivel mundial y por región. Esta profundidad y especificidad permite a los colaboradores verse a sí mismos en los cortes e identificar áreas de fortaleza y oportunidad. Es importante destacar que los datos interseccionales de la fuerza laboral estadounidense -por ejemplo, las contrataciones de mujeres negras comparadas con las de hombres negros, o la deserción de mujeres asiáticas comparado con la de hombres asiáticos- permiten aún más precisión para posibilitar el desarrollo de soluciones que impulsen resultados equitativos para los grupos menos representados.[15] La Directora de Diversidad, Melonie Parker, hablando del poder de los datos, señala: "Estamos viendo progresos prometedores en la mejora de la deserción de muchas de nuestras comunidades interseccionales... Los datos de nuestro Informe Anual de Diversidad también nos muestran áreas en las que trabajaremos para mejorar, y seguimos centrados en mejorar la contratación y la retención para esas comunidades específicas."[16]

- **Unilever:** La empresa británica de productos de consumo Unilever creó un programa de inclusión de las personas con discapacidad basado en un análisis exhaustivo de la accesibilidad física de las instalaciones, la accesibilidad de las instalaciones virtuales y los procesos de contratación. La organización llevó a cabo una encuesta entre más de 2.000 colaboradores de Brasil, India y Reino Unido, realizó entrevistas en profundidad y pidió a los colaboradores que llevaran un diario de su entorno de trabajo para conocer tanto las causas como las posibles soluciones. Las directrices Globales para la inclusión de la discapacidad facilitan la accesibilidad en TI, adquisición de talento, comunicaciones y diseño del lugar de trabajo.[17]

- **Genentech,** miembro del grupo Roche: En 2021, casi todos los altos directivos de Genentech identificaron acciones específicas para avanzar en los tres pilares estratégicos de la estrategia DEI de la empresa farmacéutica: fomentar la pertenencia, avanzar en la investigación inclusiva y la equidad en salud, y transformar la sociedad en sus propios equipos. Para mayor transparencia, los planes de acción de los directivos se comparten anualmente con los colaboradores. "La concientización de nuestros colaboradores impulsa la responsabilidad y hace avanzar estos planes", afirma Emily Reyna, responsable de los socios empresariales de diversidad e inclusión de Genentech.[18]

El camino a seguir

FIGURA 3

Sobrevivir. Prosperar. Impulsar.

Sobrevivir *Seguir siendo viable en el mercado*	Prosperar *Diferenciarse para obtener una ventaja competitiva*	Impulsar *Liderar el mercado innovando y tranformándose radicalmente*
Establezca objetivos de DEI y asígnelos a los líderes. Utilice los datos disponibles actualmente como base para la medición y la elaboración de informes. Informe sobre la representación, los índices de participación y el sentimiento de la fuerza laboral en general a nivel interno, y lo que exigen los reguladores locales. Designe a un responsable de DEI a tiempo completo que esté informado sobre todas las prácticas, políticas y procesos relacionados con la fuerza laboral.	Determine y ejecute objetivos basados en los resultados equitativos deseados, centrándose en la búsqueda de ideas y causas profundas que repercutan directamente en los objetivos y las acciones. Integre los objetivos de equidad en la estrategia y ejecución de cada práctica de talento. Lance campañas como la autoidentificación (según permita la legislación local) para aumentar la precisión de los datos. Responsabilice a todos los líderes de los resultados equitativos (vinculados a su gestión del rendimiento y a su remuneración). Identifique las mejores prácticas para probarlas como experimentos y repetirlas a lo largo del tiempo. Publique informes de transparencia (tanto como lo permita la legislación local).	Considere los procesos de la fuerza laboral como un sistema para comprender las implicaciones de la equidad dentro de los procesos y entre ellos. Genere confianza para que los colaboradores entiendan cómo se utilizarán los datos, las ventajas de compartirlos y para que se sientan seguros al identificarse. Pase del análisis histórico y actual al predictivo: ¿dónde podría producirse la próxima inequidad?. Haga que la estrategia DEI forme parte del ADN del liderazgo, ejemplificando y poniendo en práctica las prioridades de DEI en sus equipos. Proporcione al líder de DEI inversión e influencia sobre las prácticas de trabajo y acceso a la C-Suite.

Fuente: Análisis de Deloitte

De cara al futuro

Para obtener resultados significativos y equitativos es preciso contar con una estrategia DEI y un plan de aplicación de esa estrategia bien elaborados, que cuenten con la aceptación y el apoyo de los directivos y con el respaldo de recursos financieros y gente dedicada a tiempo completo en toda la organización. Entre las principales áreas de interés se incluyen los cambios en las capacidades organizativas, los modelos operativos y la gobierno, así como la transformación de la cultura organizacional.

Cuando no se logran avances medibles en materia de equidad, el instinto puede ser redoblar la DEI programática. Sin embargo, el cambio sostenible se produce conectando todas las partes internas y externas de la empresa a través de todo el ecosistema empresarial. Las organizaciones deben orientarse hacia resultados equitativos y equipar a las personas en consecuencia.

La transparencia y la claridad entorno a las métricas de éxito pueden permitir la rendición de cuentas a las comunidades internas y externas afectadas por las inequidades y ayudar a las personas de la organización a comprender lo que se está haciendo. Compartir el por qué y el cómo ayuda a generar confianza y mejora el involucramiento de los colaboradores, haciendo que todos los miembros de la organización formen parte del viaje de DEI.

Los nuevos fundamentos de la estrategia DEI abren el camino a una acción audaz en busca de resultados más equitativos para todos.

.

Notas finales

1. Análisis de Deloitte, Noviembre 2021.
2. Porter *Novelli, Purpose Perception*, accedido el 8 de Diciembre, 2022.
3. Deloitte Insights, 2*018 Global Human Capital Trends*, accedido el 8 de Diciembre, 2022.
4. Deloitte, The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey, 2022.
5. Kavitha Prabhakar et al., *Build trust in diversity, equity, and inclusion commitments*, Enero 13, 2022.
6. LeanIn.org, *Women in the Workplace*, 2022.
7. Deloitte, "2022 Deloitte Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Transparency Report: FY22 progress," accedido el 8 de Diciembre, 2022.
8. LeanIn.org, *Women in the Workplace: The state of the pipeline*, accedido el 8 de Diciembre, 2022.
9. Edward Chang, "Does diversity training work the way it's supposed to?" *Harvard Business Review* (HBR), Julio 9, 2019.
10. Monitor Deloitte, The purpose premium: Why a purpose-driven strategy is good for business, Febrero 2021.
11. Deloitte, "Summer 2022 Fortune/Deloitte CEO Survey," accedido el 8 de Diciembre, 2022.
12. Deloitte, *The equity imperative*, Febrero 2021.
13. Poornima Luthra, "Do your global teams see DEI as an American issue?" *HBR*, Marzo 21, 2022.
14. Caroline Fairchild, "Why Google voluntarily released dismal diversity numbers," Fortune, Mayo 30, 2014.
15. Google, Google Diversity Annual Report 2022, accedido en Diciembre 12, 2022.
16. Melonie Parker, "Focused on Progress: Our 2022 Diversity Annual Report," Google, Mayo 19, 2022.
17. Unilever, "A beacon of diversity and inclusion," accedido en Diciembre 8, 2022.
18. Genentech, *Genentech's 2021 D&I Report*, 2021.

Agradecimientos

Agradecemos a **Devon Dickau** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Tomar medidas audaces para obtener resultados equitativos" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Ryanne Massey** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo, y a **Sameen Affaf** y **Amanda Solomon** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Tomar medidas audaces para obtener resultados equitativos" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.



Impulsando el elemento humano en la sustentabilidad

La sustentabilidad humana pasa a primer plano en las estrategias de sustentabilidad de las orgaizaciones

Coescrito por Karen Cunningham and Laura Richards.

Los esfuerzos iniciales de las empresas por encarar los problemas de sustentabilidad han estado impulsados en gran medida por las relaciones públicas o la defensa de la marca, y se ha prestado menos atención a los resultados significativos. Los esfuerzos más recientes, como la reducción de emisiones en las operaciones o la fabricación, están produciendo una mejora real pero incremental en los márgenes de la empresa. Éste es el momento de dar el siguiente paso para lograr resultados tangibles centrándose en el elemento humano, haciendo operativos los facilitadores de las personas en la organización, planificando las habilidades técnicas y blandas o humanas adecuadas, haciendo que el trabajo sea mejor para las personas y diseñando para la sustentabilidad humana. Aquí es donde se arraiga el cambio fundamental y duradero y donde pueden lograrse resultados.

LAS CUESTIONES DE sustentabilidad tienen un impacto real y existencial en la sociedad y la tierra, y a menudo se pide a las organizaciones que desempeñen un papel más central para crear resultados significativos para las personas, el planeta y la prosperidad.[1] Muchos ejecutivos comprenden la importancia y la necesidad de realizar cambios significativos, y casi el 70% de las organizaciones encuestadas incorporan materiales más sostenibles o aumentan la eficiencia en el uso de la energía.[2] Sin embargo, la mera financiación de "cosas" sostenibles no producirá resultados de sustentabilidad

La cruda realidad es que muchos esfuerzos de sustentabilidad se limitan a los márgenes de la empresa e ignoran los elementos humanos, que es donde se arraiga un cambio significativo y duradero. Por ejemplo, muchas empresas han reducido los viajes corporativos o han optado por el uso de materiales más sostenibles, pero estas acciones por sí solas no incorporan la sustentabilidad a la fuerza laboral o al propio trabajo, el tipo de cambio necesario para cultivar una cultura de sustentabilidad y que podría configurar de manera fundamental el impacto energético y social de una empresa. Los seres humanos son los conductores del cambio material y duradero.

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE SUSTENTABILIDAD

Sustentabilidad. Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. La sustentabilidad incluye todo lo necesario para que una organización logre existencia, rentabilidad y crecimiento a largo plazo. También incluye la ambición de garantizar que el progreso económico, social y tecnológico se produzca en armonía con la naturaleza para que todos los seres humanos puedan desarrollar su potencial y disfrutar de una vida próspera y plena, en dignidad e igualdad, en un entorno saludable. "Sustentabilidad" no es sinónimo de medioambiental, social y de gobierno (ESG, por su sigla en inglés), sino que los engloba.

ESG. El marco que utilizan las organizaciones para supervisar e informar sobre los avances en su programa de sustentabilidad.

- **Medio ambiente.** Afrontar los costos medioambientales, los riesgos climáticos a largo plazo y los retos relacionados con el capital natural mediante prácticas empresariales sostenibles y la gestión de la cadena de suministro. Incluye una gestión cuidadosa de las emisiones y la administración de los recursos naturales, como el agua, la agricultura, los minerales, la tierra y otros materiales.
- **Social.** Comprometerse con prácticas de gestión de la fuerza laboral que fomenten la inclusión, la igualdad salarial, la salud, la seguridad y el bienestar, así como el avance de los derechos humanos, el impacto comunitario y el impacto social.
- **Gobierno.** Establecimiento y ejecución de políticas y prácticas del directorio y las autoridades en materia de autoridad para la toma de decisiones, rendición de cuentas y transparencia informativa. Incluye liderazgo y gobernanza, derechos de los accionistas, incentivos de los ejecutivos y ética y comportamiento corporativos.

SEÑALES: ESTA TENDENCIA SE APLICA A USTED SI...

- Ve un aumento de la presión de los colaboradores y otras partes interesadas para que se asuman responsabilidades en la creación y promoción de buenos empleos, buen trabajo y buenas plataformas[3]
- Las comunidades en las que trabaja exigen una mayor transparencia sobre el modo en que la organización crea valor en la sociedad
- Sus reguladores y accionistas exigen informes más transparentes sobre medidas humanas, medioambientales y sociales
- Su organización tiene dificultades para medir la rentabilidad de los esfuerzos de sustentabilidad

La brecha de preparación

En la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, el 84% de los encuestados reconoce que comprender el impacto de la sustentabilidad en su empresa y definir la propiedad para impulsar el progreso y los resultados es importante para el éxito de sus organizaciones. Sin embargo, sólo el 21% cree que sus organizaciones están muy preparadas para abordar estas cuestiones.

FIGURA 1

La brecha de preparación para sustentabilidad

Definir la propiedad para impulsar los avances de los resultados en materia de sostenibilidad es importante para el éxito de mi organización	84%
Mi organización está muy preparada para abordar la sostenibilidad	21%

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

Los nuevos fundamentos

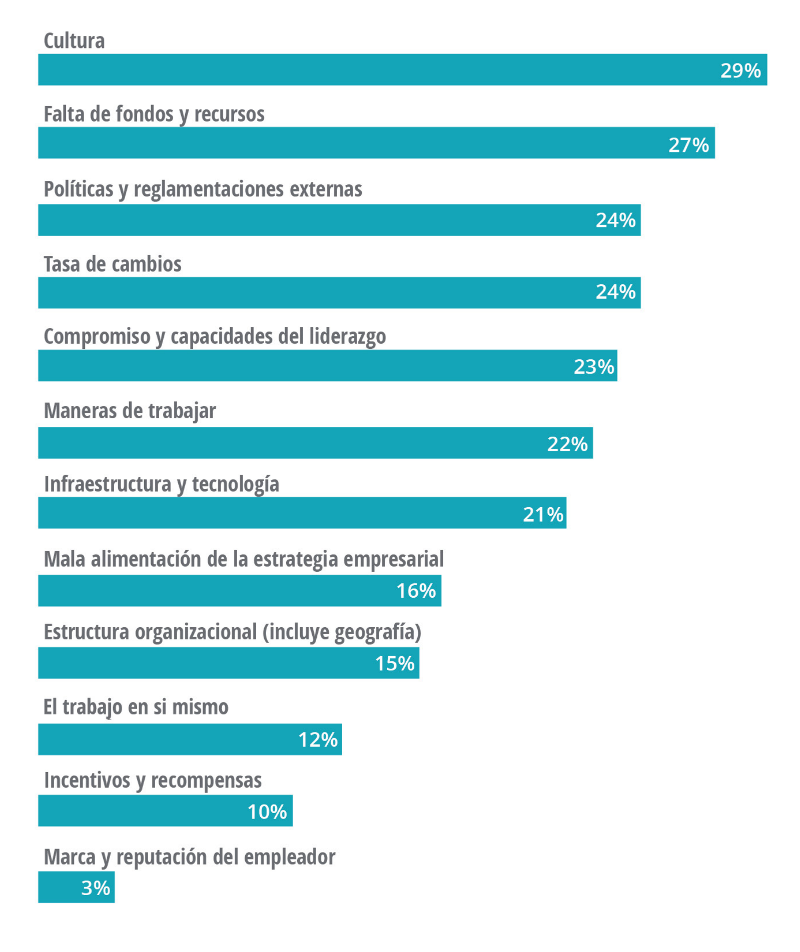
Integrar la sustentabilidad en el propósito, la estrategia y la cultura. La sustentabilidad no puede seguir siendo una iniciativa aislada de ESG, salud y seguridad de los colaboradores o responsabilidad social corporativa. Por el contrario, las prioridades de sustentabilidad deben integrarse en cómo y por qué operan las organizaciones en todos los niveles de la empresa si quieren experimentar el cambio de comportamiento necesario para obtener resultados tangibles. Cuando se les pidió que identificaran los obstáculos para lograr resultados de sustentabilidad, los encuestados en el estudio Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 señalaron de forma abrumadora las barreras tradicionales al cambio, como la cultura organizacional, el ritmo de cambio, las limitaciones de financiación y recursos, y la normativa. Estas barreras identificadas tienen en común la externalidad del control, probablemente relacionada con el hecho de que menos del 30% se sienten capacitados para asumir un papel de propiedad en los resultados de sustentabilidad de su organización.

Pero los líderes pueden cambiar esta forma de pensar si comprenden que, para lograr un cambio material, deben tomar decisiones tácticas y tangibles para tejer la sustentabilidad en el entramado cultural de la organización y asumir el control de los resultados de la sustentabilidad. Esto implica alinearse y contar la historia de la sustentabilidad como una parte fundamental del propósito corporativo de la organización, establecer una estructura organizacional de apoyo



FIGURA 2

Barreras observadas en la consecución de los objetos de sustentabilidad de la organización



Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

y un modelo operativo, e integrar la estrategia de sustentabilidad en las prácticas empresariales y laborales y en el propio trabajo. Esto puede lograrse alineando los incentivos, las recompensas y la gestión del desempeño con los resultados de sustentabilidad.

Planificar estratégicamente las necesidades de competencias sostenibles. Para lograr resultados sustentables puede ser necesario cultivar nuevas habilidades, capacidades y experiencia en la fuerza laboral. Cada vez más organizaciones parecen estar tomando nota. Por ejemplo, LinkedIn observó entre las organizaciones representadas en su plataforma, un crecimiento significativo de dos dígitos en la demanda organizacional de habilidades, como la prevención de la contaminación, la política ambiental y la auditoría ambiental entre 2016 y 2022 (57%, 58% y 67% de crecimiento, respectivamente).[4] El Instituto de Economía de Deloitte predice que habrá un aumento de 300 millones de puestos de trabajo en

todo el mundo para 2050 con el fin de realizar la transición a cero emisiones netas.[5] Pero las habilidades en sustentabilidad son tanto técnicas como humanas por naturaleza. Las organizaciones necesitarán algo más que expertos especializados en reducción de residuos o descarbonización. Para integrar realmente la sustentabilidad en su forma de ser, las organizaciones tendrán que planificar su fuerza laboral en el contexto de todas las habilidades y capacidades necesarias para operar en una cultura y un futuro de sustentabalidad. Además de las habilidades "verdes" necesarias, esto implicará considerar cómo inculcar capacidades humanas duraderas, como la empatía y el pensamiento conceptual, y desarrollar nuevas capacidades, como la toma de decisiones basada en escenarios, entre los colaboradores del ecosistema más amplio.

Hacer que el trabajo sea mejor para los seres humanos. En 2021, escribimos sobre el potencial de las organizaciones para diseñar "buenos empleos" en los que la calidad del trabajo sea alta, los colaboradores tengan voz y la organización ofrezca formación y desarrollo de habilidades.[6] En el contexto de la sustentabilidad, los "buenos empleos" tienen más que ver con un enfoque holístico del trabajo, en el que se da prioridad a la salud, la seguridad y el bienestar del colaborador y en el que el rendimiento laboral contribuye a los resultados de sustentabilidad. Por ejemplo, la empresa de moda sostenible Everlane evalúa periódicamente las condiciones laborales, los salarios, la formación y el impacto medioambiental de las fábricas de su cadena de suministro para garantizar que las condiciones de los colaboradores cumplen sus normas de responsabilidad social.[7] En 2021, reformularon su declaración de principios para adoptar un enfoque de sustentabilidad medioambiental centrado en las personas, promoviendo tanto prácticas medioambientales seguras como entornos de trabajo seguros.

Diseño para la sustentabilidad humana. Muchas organizaciones han empezado a valorar no sólo el cuidado del medio ambiente, sino también la sustentabilidad humana, o la creación de valor para los colaboradores actuales y futuros y, en términos más amplios, para los seres humanos y la sociedad. Estas organizaciones liberan el potencial de los individuos y les ayudan a estar más sanos, más capacitados y más conectados con un sentido de propósito y pertenencia. La sustentabilidad humana difiere del activismo político o del compromiso de los colaboradores en que la intención es influir positivamente en los seres humanos y las comunidades que están en contacto con una organización, más que en la propia organización. En una encuesta mundial realizada por Deloitte en 2022, el 64% de los colaboradores afirmaron que se sentirían más atraídos y permanecerían en una organización que creara valor no sólo para los accionistas, sino también para los colaboradores como seres humanos y para la sociedad en general. La sustentabilidad humana también ha ido escalando posiciones en la agenda empresarial. El 79% de los líderes empresariales está de acuerdo en que la organización tiene la responsabilidad de crear valor para los colaboradores como seres humanos y para la sociedad en general.[8]

Nuestra comprensión de lo que significa crear y mantener valor está cambiando, en beneficio de los seres humanos, desde la sala del consejo hacia las comunidades circundantes.

Expermientos actuales: ¿Qué están explorando las principales organizaciones?

- **Hilton.** La empresa hotelera ofrece un ejemplo de cómo las organizaciones persiguen la sustentabilidad tanto humana como organizativa. En respuesta a la escasez de talentos derivada de la pandemia y el aumento del involucramiento de los colaboradores,

Hilton buscó nuevos talentos en comunidades necesitadas de trabajo. La empresa contrató a supervivientes de la trata de seres humanos, refugiados y exreclusos, lo que creó valor para los colaboradores y la sociedad y, al mismo tiempo, para la empresa.[9]

- **Compañía de alfombras Interface.** El camino de esta empresa mundial de pisos comerciales hacia la neutralidad de carbono empezó a mediados de los años noventa, cuando los dirigentes de Interface priorizaron la sustentabilidad medioambiental de la empresa, incorporándola a su filosofía de diseño, sus medidas de desempeño y su cultura.[10] La misión principal de la organización, como se ha dicho, es "restaurar la salud del planeta". Esta misión se ha incorporado a la hora de determinar qué productos diseñan y cómo, a las evaluaciones del desempeño de los colaboradores y a las interacciones que impulsan el trabajo diario. La organización ya ha alcanzado su objetivo de neutralidad de carbono y aspira a hacerse negativa para 2040.

- **Apple.** En 2021, la empresa tecnológica mundial añadió un modificador a su estructura de bonos, que podría aumentar los pagos de los ejecutivos en un 10 % en caso de que alcanzaran objetivos de sustentabilidad predefinidos.[11] La medida se adoptó después de que un accionista activista no consiguiera sacar adelante una propuesta inicial en 2020, pero siguió trabajando con los ejecutivos de Apple para aplicar el cambio.

- **Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).** A través de su programa Ciudades Verdes, la organización colabora con los gobiernos locales para aumentar el acceso a empleos ambientalistas integradores, reducir la contaminación, avanzar en la equidad y crear sistemas de balance neto cero en muchas comunidades de todo el mundo en desarrollo.[12]

- **American International Group (AIG).[14]** La empresa mundial de servicios financieros y seguros se ha comprometido a una transparencia radical a través de sus informes de sustentabilidad, que tienen en cuenta el ecosistema en su conjunto.[13] Publicado anualmente, el informe de sustentabilidad de AIG incluye información sobre las emisiones de terceros, así como datos sobre la composición de toda su estructura. La organización también



ha creado un marco centrado en la sustentabilidad para la suscripción de seguros que incorpora sus valores de sustentabilidad a la mayor parte del trabajo diario.

- **Anheuser-Busch InBev.** La organización ha adoptado un enfoque ecosistémico en sus esfuerzos de sustentabilidad, tomando medidas para ayudar a limpiar el agua de la que se abastecen para producir cerveza, apoyando el bienestar financiero de los agricultores de cuyos cultivos se abastecen y ayudando a fabricar cerveza segura con cultivos autóctonos para su consumo en las comunidades locales.[14] El objetivo de la organización es operar dentro de su ecosistema de forma simbiótica, creciendo junto con sus proveedores, consumidores y comunidades.

El camino a seguir

FIGURA 3

Sobrevivir. Prosperar. Impulsar.

Sobrevivir *Seguir siendo viable en el mercado*	Prosperar *Diferenciarse para obtener una ventaja competitiva*	Impulsar *Liderar el mercado innovando y tranformándose radicalmente*
Alinee a los líderes en torno a la ambición, la visión y los objetivos de sustentabilidad y su responsabilidad ante los resultados. Comunique estratégicamente para garantizar la visibilidad interna (fuerza laboral) y externa (mercado) de los compromisos de liderazgo, el progreso y los resultados de los objetivos de sustentabilidad. Ofrezca a sus colaboradores oportunidades de formación sustentable o "verde" que se ajusten a su sector y a su estrategia organizativa. Gestione los cambios asociados a las nuevas tecnologías, procesos, herramientas y formas de trabajar como resultado de las inversiones en sustentabilidad.	Cree su estrategia de sustentabilidad en conjunto con los miembros de su ecosistema (colaboradores, socios, clientes, proveedores, vendedores, etc.). Rediseñe el trabajo para impulsar la sustentabilidad medioambiental, la equidad laboral, la salud, la seguridad y el bienestar de los colaboradores. Haga evolucionar el modelo operativo, el diseño de la organización, la arquitectura de los puestos de trabajo, la retribución y las recompensas para alinearse con la estrategia y los compromisos de sustentabilidad y hacerlos posibles. Preste atención a los empleos con mayor riesgo de impacto negativo en la salud y el bienestar. Adopte un enfoque holístico del trabajo, en el que se dé prioridad a la salud, la seguridad y el bienestar del colaborador y en el que los resultados del trabajo contribuyan a la sustentabilidad.	Tenga en cuenta los cambios en las habilidades y la experiencia que permitirán la sustentabilidad a largo plazo dentro de su enfoque de planificación de la fuerza laboral. Diseñe para la sustentabilidad humana y tenga en cuenta las consecuencias intencionadas y no intencionadas de la toma de decisiones sobre sustentabilidad en la fuerza de trabajo, el mercado, la comunidad y la sociedad.

Fuente: Análisis de Deloitte

De cara al futuro

Muchas organizaciones se enfrentan a la creciente presión de los gobiernos, las coaliciones globales, sus comunidades y, no menos importante, sus colaboradores actuales y futuros para que aborden las cuestiones de sustentabilidad. Y esos colaboradores exigen que las organizaciones prescindan de las palabras huecas en torno a la sustentabilidad en favor de resultados observables. En la Encuesta Global a la Generación Z y Millennials de Deloitte 2022, casi la mitad de los encuestados afirmaron haber presionado personalmente a las organizaciones para que actuaran en temas de sustentabilidad.[14] El treinta por ciento de los colaboradores de una encuesta externa de Deloitte de 2021 afirmaron que considerarían cambiar de empleo para trabajar en una empresa más sostenible desde el punto de vista medioambiental.[16] Si una organización depende de los colaboradores y del talento -¿y qué organización no lo hace?- tendrá que empezar a hacer progresos significativos y cuantificables rápidamente. Dos pasos esenciales que pueden ayudar a conseguir este progreso son integrar la sustentabilidad humana en la estrategia de sustentabilidad de la organización y promover cambios de comportamiento en todo el ecosistema de la fuerza laboral alineados con los objetivos de sustentabilidad.

Dejando a un lado las presiones internas y externas de las partes interesadas y las necesidades de la sociedad en general, los beneficios para las empresas de aumentar su preparación para liderar estas cuestiones son evidentes. En muchos sentidos, los problemas representados por la sustentabilidad sirven como un sustituto útil para todo el conjunto de retos planteados en el informe Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023. En este sentido, no debe sorprender que un análisis estadístico más profundo de los datos de la encuesta haya encontrado una relación clara y predictiva entre la preparación de la organización para abordar los retos de la sustentabilidad, la inclusión, la confianza y el propósito y la probabilidad de un alto rendimiento en los resultados empresariales y de la fuerza laboral, la relación predictiva más fuerte de cualquier grupo de elementos en el estudio de este año.

Independientemente de los beneficios finales, muchas organizaciones tienden a luchar para priorizar la necesidad de sustentabilidad a largo plazo sobre los resultados financieros a corto plazo. Aunque la cultura y la financiación son los principales obstáculos, también serán factores clave para lograr el éxito en el futuro. En una entrevista con Christine Dacre, Directora Financiera de TransLink, señaló la importancia de aplicar un enfoque a largo plazo y una perspectiva humana. En su opinión, “este trabajo requiere tiempo y mucha inversión inicial, lo que puede resultar difícil cuando no se ven necesariamente los beneficios de inmediato. Además, hay que mirar más allá de la propia empresa, a todo el ecosistema, incluidos los proveedores, la infraestructura y la tecnología existentes. Se necesita mucha colaboración entre las partes interesadas, porque ninguna organización puede hacerlo sola”.[17]

Notas finales

1 La crisis climática exige una rápida transformación de las sociedades; Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas, Emissions Gap Report 2022, Octubre 27, 2022.

2. Deloitte, 2022 Deloitte CxO Sustainability Report, accedido el 9 de Diciembre, 2022.

3. Jeff Schwartz et al., The worker-employer relationship disrupted, Deloitte Insights, Julio 21, 2021.

4. LinkedIn Economic Graph, Global Green Skills Report 2022, accedido en Diciembre 9, 2022.

5. Dr. Pradeep Philip, Claire Ibrahim, and Emily Hayward, Work toward net zero: The rise of the green collar workforce in a just transition, Deloitte, Noviembre 2022.

6. Schwartz et al., The worker-employer relationship disrupted.

7. Everlane, 2021 Impact Report, accedido el 9 de Diciembre, 2022.

8. Sue Cantrell et al., The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce, Deloitte Insights, Noviembre 2, 2022.

9. Amber Burton and Paolo Confino, "Hilton is hiring refugees, human trafficking survivors, and the

formerly incarcerated to combat hospitality worker shortage," Fortune, Octubre 14, 2022.

10. Interface, "Sustainability is in our DNA," accedido el 9 de Diciembre, 2022.

11 . Eric Rosenbaum, "Apple's new executive bonus formula is designed for the fast-changing world we live in," CNBC, Enero 16, 2021.

12 . USAID, "New green cities program: A field support mechanism to advance integrated urban programming," Climate Links, Julio 21, 2022.

13 . AIG, "Reimagining What AIG Can Do," accedido el 1 de Enero, 2023.

14 . Deloitte, 2021 Global Human Capital Trends special report, accedido el 9 de Diciembre, 2022.

15. Deloitte, Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey, accedido el 9 de Diciembre, 2022.

16. Stephen Rogers, We've had a lot of time to think, and we're thinking a lot about time, Deloitte Insights, Abril 11, 2022.

17. Deloitte, 2022 Deloitte CxO Sustainability Report.

Agradecimientos

Agradecemos a **Karen Cunningham** y **Laura Richards** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Avanzar en el elemento humano de la sostenibilidad" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Lane Eisenburg** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo, y **Tina Chung**, **Bill Fegan**, **Dan Firestone** y **Caitlin Nasseraddin** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Avanzar en el elemento humano de la sostenibilidad" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.



Elevando el foco al riesgo humano

Abrir el obturador y cambiar la lente de los riesgos para centrarse en el elemento humano

Coescrito por Zac Shaw.

A medida que las direcciones y los miembros de las C-suites se enfrentan a una creciente lista de riesgos externos perturbadores -entre los que se incluyen cuestiones medioambientales, sociales, tecnológicas, políticas y económicas-, deben considerar la posibilidad de ampliar su enfoque más allá de los efectos operativos y financieros de esos riesgos, para incluir las implicaciones humanas. Es imperativo que comprendan que el impacto de estos riesgos perturbadores en los seres humanos (tanto dentro como fuera de las organizaciones) es sustancial, como lo es el vínculo entre el impacto humano y el de la organización en general. Ver estos riesgos perturbadores a través de una lente humana allana el camino para lograr una mayor capacidad de recuperación, permite resultados empresariales superiores y crea un conjunto más eficaz e informado de soluciones para mitigar -y prosperar frente a- estas perturbaciones.

CUANDO SE TRATA de riesgos relacionados con el personal, las organizaciones y sus máximos responsables se centran en un conjunto limitado de riesgos de la fuerza laboral: los riesgos potenciales que los colaboradores humanos plantean a la empresa. Estos riesgos incluyen preocupaciones operativas como la rotación de colaboradores, la baja eficiencia, la dificultad para atraer y retener talento y el cumplimiento de la normativa. Por lo general, su enfoque principal, si es que lo tienen, ha sido el impacto financiero y operativo de estos riesgos. Los directivos miembros de la C-suite y los consejos sólo ocasionalmente han ampliado su enfoque para incluir sus implicaciones para la reputación y, más raramente, sus efectos humanos.

> "La mayoría de los consejos no están tratando los riesgos humanos como una cuestión estratégica."
>
> — Mike Fucci, miembro del consejo de Acadia Healthcare and Flotek Industries; presidente retirado de Deloitte

Sin embargo, todos los riesgos tienen un importante elemento humano. Algunos afectan sobremanera a los seres humanos. Otros se ven afectados e impulsados en cierta medida por los seres humanos. Como tales, nos referimos a ellos como riesgos humanos porque afectan a las vidas profesionales y personales de los individuos de forma palpable, además del impacto que tienen en el desempeño a corto plazo, la viabilidad a largo plazo, la reputación y la marca de su organización.

Dada la importancia de estos riesgos humanos, requieren la misma atención e inversiones que las medidas tradicionales de riesgos. Sin embargo, los resultados de la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 muestran que falta este nivel de priorización de los riesgos humanos en varias dimensiones:

- **Medioambientales.** El cambio climático y la disponibilidad de recursos naturales podrían alterar profundamente la disponibilidad, la ubicación y las condiciones del trabajo, así como la fuerza laboral. Según la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, sólo el 18% de los encuestados cree que el clima será uno de los principales riesgos a los que se enfrentará su organización en los próximos 2-4 años; sin embargo, hay indicios claros de que este fenómeno seguirá influyendo en el lugar, la forma y la disponibilidad local de los colaboradores.

- **Sociales.** La injusticia y la desigualdad no se detienen en la puerta del lugar de trabajo. Estas cuestiones sociales pueden afectar a cómo se sienten los colaboradores en el trabajo, cómo colaboran y su sentido de valor y pertenencia a su organización. Según la *Encuesta Global a la Gen Z y Millennials de Deloitte 2022*, dos de cada cinco colaboradores han rechazado un trabajo o asignación porque no se alineaba con sus valores en cuanto al impacto social y medioambiental y/o culturas diversas e inclusivas. Sin embargo, solo el 12% de los encuestados en la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 creen que la injusticia social y racial tendrá un impacto sustancial en la fuerza laboral en los próximos 2-4 años.

- **Tecnológicos.** La privacidad y la seguridad de los datos, el trabajo virtual y la automatización son vitales para la salud de las empresas, pero también configuran la experiencia de hacer el trabajo y los tipos de trabajo disponibles para los humanos. Sin embargo, sólo el 9% de los encuestados en el estudio Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 señaló que sus organizaciones creen que la sustitución de los humanos por la tecnología es uno de los principales riesgos a los que se enfrenta su fuerza de trabajo en la actualidad. Y sólo el 21% cree que los riesgos cibernéticos, como la privacidad y la seguridad de los datos, tendrán un impacto significativo en la fuerza laboral.

- **Económicos.** El impacto de las disparidades de ingresos - incluido el acceso a la atención de la salud, la alimentación y la educación - afecta a las capacidades y el esfuerzo que las personas aportan a su trabajo, pero sólo el 30% de los encuestados reconoce las repercusiones de este riesgo en la fuerza laboral.

- **Políticos:** La regulación gubernamental y la polarización o los conflictos políticos influyen profundamente en la naturaleza de la relación colaborador-organización y en las relaciones que los colaboradores mantienen entre sí, sinembargo, sólo el 24% de los encuestados por Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 esperan que esto tenga un

impacto significativo en su estructura en los próximos 2-4 años.

Estos riesgos no se producen en el vacío: los riesgos económicos a menudo impulsan a los sociales, los riesgos medioambientales imponen diferentes cargas a la tecnología, etcétera. El hilo común es que todos estos riesgos tienen un impacto humano distinto. Este impacto debe abordarse no sólo en la mesa de la estrategia, sino en la vida cotidiana de los seres humanos de todo el ecosistema que contribuyen a su negocio.

SEÑALES: ESTA TENDENCIA SE APLICA A USTED SI...

- Su organización carece de los datos necesarios para informar sobre un amplio conjunto de riesgos humanos
- Se esfuerza por comprender qué es lo que está mermando la capacidad de la organización para recuperarse de acontecimientos inesperados o interrupciones de su actividad
- El consejo y la alta dirección (C-suite) esperan y necesitan datos más transparentes sobre el personal para tomar decisiones básicas

La brecha de preparación

Según la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023, el 81% de los encuestados reconoce la importancia de prever y tener en cuenta riesgos sociales y medioambientales más amplios, como la inestabilidad política y la injusticia social, a la hora de tomar decisiones sobre la fuerza laboral. Sin embargo, menos del 19% cree que sus organizaciones están muy preparadas para abordar esos riesgos a la hora de tomar decisiones sobre su personal.

FIGURA 1

Riesgos humanos: importancia frente a preparación

Prever los humanos es importante o muy importante para mi organización al tomar decisiones sobre la fuerza de trabajo

81%

Mi organización está muy preparada para considerar los riesgos humanos al tomar decisiones con respecto a la fuerza laboral

19%

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

El enfoque actual de la gestión del riesgo de la fuerza laboral es insuficiente, ya que sólo el 44% de los ejecutivos de la encuesta de Deloitte sobre el "Riesgo de la fuerza laboral"[1] creen que las métricas relacionadas con el riesgo que capturan sus organizaciones ofrecen una visión adecuada de la exposición actual al riesgo de la fuerza laboral. Esa cifra desciende al 34% cuando se pide a los ejecutivos que evalúen su preparación para los próximos tres años.

Los nuevos fundamentos

Considerar un conjunto más amplio de riesgos y crear un marco para supervisarlos. Centrarse en los riesgos humanos requiere un marco más amplio que tenga en cuenta la complejidad y el dinamismo del mundo del trabajo actual. Esto significa ir más allá de los modelos anticuados que sólo tienen en cuenta un conjunto limitado de factores internos, como los roles abiertos, los planes de sucesión y la seguridad de la fuerza laboral, para tener en cuenta un conjunto más amplio de riesgos humanos tanto internos como externos. Este nuevo marco debe examinar de forma exhaustiva qué trabajo se realiza, cómo se

realiza y dónde se realiza. También debe tener en cuenta el bienestar de las comunidades en las que opera la organización, el bienestar de los colaboradores y la empleabilidad a largo plazo de los colaboradores, y si la organización está "haciendo a prueba del futuro" a los colaboradores, ayudándoles a adquirir habilidades y capacidades transferibles.

Incluso bajo el estrecho prisma actual del riesgo de la fuerza laboral, pocas organizaciones cumplen los objetivos. Según nuestra encuesta sobre "Riesgos laborales#, sólo el 40% de las organizaciones tienen una definición clara de los riesgos laborales y menos del 10% de los ejecutivos dicen estar satisfechos con la forma en que su organización supervisa los riesgos. Esto es especialmente preocupante dado el limitado conjunto de medidas de riesgo actuales, con pocas organizaciones que tengan en cuenta métricas ampliadas como el impacto de la inclusión (27%) o la parte medioambiental, social y de gobierno (ESG) (16%) en la fuerza laboral.

Para quienes lo hacen bien, no hay duda de los beneficios que le aporta a su empresa. La misma encuesta reveló que las organizaciones que crean más estructura y disciplina en torno a la gestión de los riesgos humanos obtienen mejores resultados empresariales. Estas organizaciones tienen más probabilidades de superar a sus homólogas en rentabilidad, eficiencia operativa, satisfacción de los colaboradores y reconocimiento de marca.

Crear agilidad organizativa ampliando los conocimientos. Los riesgos humanos no siguen el calendario de planificación de una organización. Por el contrario, surgen rápidamente y a menudo encuentran a las organizaciones con la guardia baja y hacen que los directivos salgan corriendo a responder. Más allá de determinar definiciones coherentes e instituir un marco de riesgos humanos, las organizaciones necesitan mejorar la planificación empresarial y las medidas de riesgo continuas para evaluar el progreso de forma más oportuna. Sin embargo, sólo el 40% de las organizaciones encuestadas afirman estar aplicando datos y análisis para detectar mejor los riesgos humanos emergentes y prepararse para ellos. Y sólo el 43% tiene previsto hacerlo en los próximos 2-4 años.

La capacidad de generar estos análisis depende de una infraestructura de datos integrada que pueda incorporar factores de riesgo humano ampliados y proporcionar perspectivas consumibles para la respuesta de la organización. Por ejemplo, considere cómo una mejor comprensión del riesgo humano, que incluya los factores de la fuerza laboral y el panorama económico, político, tecnológico, social y medioambiental más amplio, podría influir en la toma de decisiones empresariales. Esto podría incluir la determinación de dónde abrir una nueva planta de fabricación, qué programas de capacitación y beneficios laborales ofrecer, o cómo una organización planea apoyar a los colaboradores, reorientar las cadenas de suministro, o pivotar los profesionales de negocios en caso de una emergencia climática o de salud pública.

Incluso en los casos en que los análisis no sean predictivos, aumentan la agilidad de la organización al proporcionar una base que permite adoptar, evaluar y ajustar rápidamente las medidas en momentos de crisis. Y los conocimientos generados permitirán a las organizaciones centrarse en un amplio conjunto de riesgos humanos: financieros, operativos, normativos, de reputación y de marca.

Inculcar la responsabilidad a nivel directivo para que se extienda por toda la organización. El limitado énfasis puesto en la gestión del riesgo humano ha recaído tradicionalmente en el director de recursos humanos de una organización y, en ocasiones, en su director financiero. Incluso el simple conocimiento o comprensión del riesgo relacionado con el personal parece ser limitado fuera del departamento de recursos humanos.

"La forma más ineficaz de abordar los riesgos humanos es decir que se trata de una cuestión exlusiva de RR.HH."

— Mike Fucci, miembro del consejo de Acadia Healthcare and Flotek Industries; presidente retirado de Deloitte

Según la encuesta sobre "Riesgos laborales" de Deloitte, sólo el 40% de los miembros de los consejos tienen conocimientos especializados sobre los riesgos relacionados con el personal. Los actuales riesgos globales pueden tener un efecto material en la viabilidad a largo plazo de una empresa y deben ser plenamente comprendidos por todos los ejecutivos, pero especialmente por los miembros de los consejos. Los consejos deben asumir la responsabilidad de los riesgos humanos al servicio de las necesidades de los inversores y las partes interesadas de hoy y de mañana, lo que requiere algo más que crear o ampliar los subcomités existentes para que asuman la responsabilidad.

La responsabilidad no puede acabar en el consejo. Por el contrario, debe extenderse por toda la organización para que la supervisión y la preparación ante los riesgos humanos se conviertan en una forma de operar. Sin embargo, sólo el 39% de los encuestados en nuestra encuesta sobre riesgos laborales señalaron que los responsables de línea tienen un conocimiento experto de los riesgos relacionados con la fuerza laboral. Estos directivos suelen ser los que están más cerca y en sintonía con el sentir de los colaboradores sobre el terreno. Crear una conexión humana entre los colaboradores y con la organización puede ayudar a prevenir los riesgos humanos, del mismo modo que los vecinos sienten la responsabilidad compartida de velar por su calle. Como ya se ha comentado en otras partes de este informe, el diálogo continuo entre la organización y sus colaboradores es un componente crítico para implicar y activar a los colaboradores en lo que se refiere a los riesgos humanos.



Experimentos actuales: ¿Qué están explorando las principales organizaciones?

- **Gard:** Este proveedor mundial de seguros, con sede en Noruega, lleva a cabo activamente una planificación de escenarios entorno a los riesgos potenciales, incluidos los que afectan a la fuerza laboral. La empresa elabora una amplia lista de riesgos potenciales relacionados con la socioeconomía, el medio ambiente, la geopolítica y la tecnología, y pregunta al consejo y a los gerentes cuál consideran más probable. A continuación, Gard lleva a cabo una **planificación de escenarios entorno a estos riesgos con grupos de trabajo interfuncionales para identificar posibles soluciones.**[2]

- **MetLife:** El proveedor mundial de seguros atribuye la responsabilidad de los riesgos ESG al consejo, que se reúne periódicamente con los ejecutivos para examinar la información y evaluar los riesgos climáticos. La organización está desarrollando actualmente la capacidad de realizar pruebas de estrés y planificar escenarios entorno al cambio climático.[3]

- **Departamento del Tesoro de Estados Unidos:** La Oficina del Servicio Fiscal ha comenzado a adoptar una visión más amplia de los riesgos que evalúa, incluidos los riesgos laborales, que ahora forman parte de su marco de riesgos empresariales. La agencia también tiene previsto mejorar sus capacidades de datos y análisis para apoyar aún más la evaluación y la toma de decisiones en torno a los riesgos.[4]

El camino a seguir

FIGURA 2

Sobrevivir. Prosperar. Impulsar.

Sobrevivir	Prosperar	Impulsar
Seguir siendo viable en el mercado	*Diferenciarse para obtener una ventaja competitiva*	*Liderar el mercado innovando y tranformándose radicalmente*
Amplíe los criterios que utiliza para evaluar los riesgos a fin de incluir el impacto humano junto con los riesgos financieros y de la marca. A la hora de evaluar el impacto humano, asegúrese de incluir a toda su fuerza laboral Recopile regularmente datos para fundamentar sus decisiones entorno a los riesgos humanos de alta prioridad como parte de sus esfuerzos periódicos de planificación empresarial. Mayor transparencia a la hora de comunicar los riesgos humanos y las medidas paliativas a los colaboradores.	Designe funciones y/o equipos en todo su ecosistema de la fuerza laboral para centrarse en la detección, el modelado de escenarios y la preparación ante riesgos. Tenga en cuenta los riesgos humanos actuales y emergentes a la hora de definir sus estrategias empresariales y de personal. Inculque la responsabilidad de prepararse para los riesgos humanos a nivel directivo y ejecutivo.	Identifique los comportamientos que generan riesgos humanos y cree incentivos y una cultura de responsabilidad compartida para cambiar esos comportamientos. Utilice datos y análisis avanzados para detectar patrones, predecir riesgos e impulsar la planificación y la preparación tanto dentro como fuera de su organización. Comparta sus planteamientos y conocimientos con otras organizaciones, comunidades y organismos reguladores para defender y beneficiar a todos los seres humanos de la sociedad.

Fuente: Análisis de Deloitte

De cara al futuro

Un enfoque centrado en el ser humano y predictivo de la gestión de riesgos requiere un importante cambio de mentalidad tanto para los directivos como para los colaboradores, así como una inversión adicional. Sin embargo, los peligros de mantener el statu quo superan con creces los costos de la mejora. Los directivos que no den prioridad a un enfoque de la gestión de riesgos más amplio y centrado en el ser humano podrían encontrarse en desacuerdo con los miembros del consejo y otras partes influyentes, cada vez más interesadas en cómo se gestionan los riesgos humanos.

Aunque en última instancia el consejo debe rendir cuentas, se necesitará a toda la fuerza de trabajo para ocuparse eficazmente de los riesgos humanos. Muchos riesgos humanos están causados por "problemas perversos", en el sentido de que son retos sociales complejos, dinámicos y aparentemente insolubles.[5] El mismo tipo de pensamiento ecosistémico en el que se basan las estrategias empresariales puede aplicarse a los riesgos humanos, aprovechando el talento y los recursos de los colaboradores, los directivos y las comunidades en las que operan para crear soluciones conjuntas.

Las organizaciones líderes siguen ampliando sus capacidades de detección y colaborando con los colaboradores para predecir y planificar todas las formas de riesgo humano. Las que no lo hagan pronto se verán superadas y abrumadas por los nuevos retos y riesgos disruptivos, e incapaces de reaccionar con eficacia, y mucho menos de aprovechar las nuevas oportunidades. Seguir aplicando a la gestión de riesgos una perspectiva tradicional centrada en la empresa puede indicar a los colaboradores, e incluso a los clientes, que la organización no da prioridad a los colaboradores, lo que en última instancia puede afectar negativamente a los resultados financieros y operativos, la reputación y la marca de la organización.

Notas finales

1. Deloitte, Encuesta del riesgo de la fuerza laboral: evaluando la C-Suite, comité, Agosto 22, 2022.
2. Torunn Biller White, "Navigating new and emerging risk – an interview with Gard's Chief Risk Officer," Gard, Mayo 28, 2020.
3. MetLife, "Managing risk," accedido el 9 de Diciembre, 2022.
4. Jason Miller, "Culture of risk management beginning to emerge at the Fiscal Service," *Federal News Network*, Octubre 4, 2022.
5. William D. Eggers and Anna Muoio, *Wicked opportunities*, Deloitte University Press, accedido el 9 de Diciembre, 2022.

Agradecimientos

Agradecemos a **Zac Shaw** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Elevar el enfoque en el riesgo humano" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Mike Fucci** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Elevar el enfoque en el riesgo humano" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Lane Eisenburg** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo y a **Caitlin Nasseraddin** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de "Elevar el enfoque en el riesgo humano" de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.



Liderando en un mundo sin fronteras

Cambiar la forma de liderar e influir sobre los demás

¿Cómo se lidera en un mundo sin fronteras en el que el trabajo ya no se define por los puestos, el lugar de trabajo no es un sitio concreto, muchos de los colaboradores más importantes no son colaboradores tradicionales y el liderazgo no viene determinado por el organigrama? Para prosperar, los líderes deben evolucionar a la par que sus organizaciones y adoptar un nuevo conjunto de fundamentos para movilizar a colaboradores y equipos hacia nuevos resultados.

Querido líder,

Su organización se enfrenta a un momento crucial de replanteamiento, y usted también, ya que los cambios empresariales y sociales siguen modificando la trayectoria de las agendas humanas de las organizaciones para prosperar en una era de disrupción.

Estamos dejando atrás un mundo más sencillo y compartimentado para adentrarnos en otro sin fronteras. Como tal, tanto la definición de líder como la labor de liderar han cambiado.

CINCO DISCONTINUIDADES QUE VIENEN[1]

- Ciencia y tecnología radicales: La próxima ola de progreso exponencial
- Cambio al capitalismo de las partes interesadas: La inevitable internalización de las "externalidades"
- La globalización se reinventa y vuelven los gobiernos activos
- Decadencia de la "teoría de la empresa" y auge de la "teoría del ecosistema": Una nueva unidad estratégica de análisis
- Auge del poder en red: El poder por defecto está pasando de las jerarquías a las redes

El liderazgo ya no depende del cargo, la jerarquía o el número de subordinados directos. Hoy en día, un líder puede ser cualquiera que movilice a los colaboradores para que hagan su trabajo, tengan o no relaciones formales de subordinación e independientemente de que estén dentro o fuera de la organización.

Como líder, los métodos probados con los que usted ha dirigido su organización están siendo cuestionados, al igual que las técnicas de gestión de eficacia probada en las que ha llegado a confiar. De hecho, los participantes en la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 clasificaron sistemáticamente el liderazgo entre los cinco principales obstáculos para siete de las nueve tendencias que analizamos. La oportunidad que presenta este momento para liderar de nuevas formas es enorme.

EXPECTATIVAS ELEVADAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN (C-SUITE)

La actual definición ampliada de liderazgo significa que las personas de todos los niveles se movilizan ante las nuevas oportunidades que presenta un mundo sin fronteras. La consideración clave para los ejecutivos de la C-suite es cómo aprovechar esta energía de manera que avance en los objetivos compartidos de la organización sin sofocar la innovación y la agilidad a nivel de equipo.

Para ello será necesaria una c-suite más sinfónica que nunca,[2] que trabaje en armonía para inspirar a sus organizaciones con nuevas medidas de éxito y que responsabilice a los líderes de todos los niveles de esa visión compartida. Sólo las c-suites que trabajen en equipo podrán alcanzar el nivel de vulnerabilidad necesario para prosperar en un mundo sin fronteras. Eso incluye la vulnerabilidad de estar dispuesto a experimentar, probar y fracasar, y la vulnerabilidad de operar con un mayor nivel de transparencia y empatía que nunca.

En mayo de 2020, en medio de la pandemia de COVID-19 que estaba ejerciendo una inmensa presión sobre la organización, el Director Ejecutivo de AdventHealth, Terry Shaw, se llevó a los miembros clave de su equipo ejecutivo a un lugar fuera de la organización para debatir el futuro de ésta. Siguiendo el consejo de su coach ejecutivo, los líderes se centraron en dos áreas: 1) lo que la pandemia les había enseñado sobre su organización y lo que ellos, como líderes, llevarían adelante, y 2) cómo debía cambiar y adaptarse la organización para salir de la pandemia preparados para la siguiente serie de perturbaciones que pudiera traer el mercado.

> "La pandemia no había terminado, pero pasamos dos semanas diseñando muchas cosas para nuestro futuro que ahora ya están instaladas o se están instalando. "
>
> —- Terry Shaw, Director Ejecutivo de AdventHealth

> "Cambió la trayectoria de nuestra organización e incidió en el enfoque que teníamos para garantizar que nuestra empresa estuviera preparada para el futuro más allá de hacer frente a la pandemia de ese momento".
>
> —- Olesea Azevedo, Directora de Personal (Chief People Officer) de AdventHealth

Los fundamentos entorno a *dónde* y *cómo uno* aparece, o la mentalidad que uno adopta para impulsar el trabajo, han cambiado. En un mundo en el que existen líderes a todos los niveles, usted debe convertirse en un orquestador. Esto implica crear valor en conjunto con sus colaboradores y equipos, reunir a la gente entorno a una idea y crear influencia. Quienes tengan éxito lo harán en beneficio de la organización, los colaboradores y la sociedad en general.

> "A todos los niveles, tenemos que liderar de forma que todo el barco vaya más rápido. Para ello, nos centramos implacablemente en la transparencia. Para nuestros ejecutivos, esto significa que su trabajo no consiste en tomar decisiones por los demás, sino en plantear interrogantes realmente acertadas y facultar a sus equipos para que tomen decisiones. También se destaca la importancia de la transparencia y responsabilidad por los resultados (outcomes) frente a los productos (outputs), lo que incluye celebrar abiertamente los éxitos y preguntarse "¿Qué podemos aprender de esto?" cuando las cosas no van bien. Esto conduce a mejores resultados en el futuro".
>
> — Neil Walker-Neveras, Director de Talentos, M&T Bank.

Su influencia como líder nunca ha sido tan necesaria. Su papel nunca ha sido más difícil.

La brecha del liderazgo

Los encuestados en el estudio Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 nos manifestaron que el liderazgo es más importante que nunca y cada vez más difícil de encontrar. El 94% de los encuestados cree que las capacidades de liderazgo y la eficacia son importantes o muy importantes para el éxito de su organización, lo que representa la puntuación más alta de todas las tendencias. Sin embargo, sólo el 23% cree que los líderes de su organización tienen actualmente las capacidades de manejo necesarias en un mundo distorsionado y sin fronteras definidas.

La falta de preparación puede deberse a una falta de comprensión de las implicaciones y oportunidades del nuevo mundo en el que estamos ingresando. Por ejemplo, menos del 15% de los encuestados cree que sus organizaciones cuentan con líderes que están muy preparados para dirigir de forma inclusiva una fuerza de trabajo en expansión, o para tener en cuenta riesgos sociales y medioambientales más amplios a la hora de tomar decisiones. Sólo el 16% cree que sus líderes están muy preparados para utilizar la tecnología para mejorar los resultados y el rendimiento del equipo, y sólo el 18% cree que sus líderes están muy preparados para desarrollar el modelo de lugar de trabajo adecuado para su organización.

FIGURA 1

La brecha de preparación para liderar en un mundo alterado

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2023

Reimaginar el liderazgo

Es probable que la creciente brecha de liderazgo no se deba a una falta de habilidades o competencias. Por el contrario, es más probable que sea el resultado de ver el trabajo y a los colaboradores a través de la óptica de ayer, basada en las definiciones y los límites de ayer. En un mundo sin fronteras, el liderazgo tiene menos que ver con la autoridad formal y la jerarquía y más con el uso de la perspicacia, la responsabilidad personal, la conexión con los valores y la acción. Esto significa

que usted tendrá que activar sus equipos y su lugar de trabajo de maneras diferentes, lo que le obligará a cuestionar sus suposiciones sobre lo que es la organización, quién está en ella y cómo funciona.

Pero ¿por dónde empezar? Casi la mitad de los encuestados afirman que a los líderes de sus organizaciones les resulta difícil identificar las prioridades porque se sienten abrumados por la cantidad y la frecuencia de los cambios perturbadores que se están produciendo. En este sentido, los nuevos fundamentos que tendrá que adoptar como líder son similares a los cambios que tendrá que hacer su organización.

Los nuevos fundamentos

Enmarcar el reto: piense como un investigador. En el pasado, usted era un líder de éxito por su capacidad para dar con la respuesta o solución correcta, cuya ejecución consistía entonces en asegurarse de que sus colaboradores hicieran su trabajo para poner en práctica esa solución. En un mundo sin fronteras, su éxito dependerá menos de definir la solución y más de crear un entorno y movilizar a los colaboradores para que experimenten y se adapten, absorbiendo y aprendiendo rápidamente de la nueva información. Como tal, una nueva medida del éxito como líder será pasar de gestionar puestos y actividades a orquestar resultados.

Los encuestados del estudio Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2023 coinciden en que es necesario este cambio de mentalidad hacia los resultados en lugar de los productos. El 33% de los encuestados citó la falta de responsabilidad por los resultados como obstáculo que dificulta a los líderes generar valor para la organización. Gestionar e impulsar para obtener resultados demandará una experimentación y un aprendizaje constantes, así como una gran capacidad para encontrar y utilizar datos que fundamenten las decisiones. La gente también deberá sentirse más cómoda ante la posibilidad de cometer errores y al desafiar las ortodoxias heredadas. Los encuestados prevén que, en los próximos 2-4 años, la capacidad de los líderes para cuestionar el statu quo e impulsar nuevas formas de trabajar será una de las funciones más importantes que desempeñen en la organización. Para ser un líder eficaz en un mundo sin fronteras, es probable que tenga que moverse más rápido que su organización. Empiece por centrar su atención y la de sus equipos en los resultados y cree un espacio para la experimentación (y para aprender de los errores).

Trazar un nuevo camino: Crear la relación conjuntamente. Solía ocurrir que un puñado de ejecutivos fueran los principales impulsores de gran parte del éxito de su organización, propiciado por los colaboradores dentro de las cuatro paredes de la organización. Su poder e involucramiento estaban directamente correlacionados con el nivel del cargo que usted tuviera. Pero en un ecosistema de la fuerza laboral sin fronteras en el que los colaboradores tienen más capacidad de acción que nunca, la resolución de problemas es un deporte de equipo y las mejores soluciones se crean en conjunto. Sin embargo, el 34% de los encuestados afirma que los líderes de sus organizaciones no están para nada preparados para liderar un mundo en el que las soluciones se crean conjuntamente. Esta brecha en la preparación para la co-creación es mayor que las brechas que encontramos en los otros nuevos fundamentos.

Los líderes pueden ver la co-creación como un desafío a su autoridad jerárquica, e incluso como un fracaso personal por no poder resolver los problemas plenamente por su cuenta. Son conclusiones basadas en límites antiguos. La co-creación debe verse como una oportunidad para que los líderes aprovechen todo el conocimiento y la experiencia de los colaboradores del ecosistema de su organización,

lo que se traduce en mejores soluciones. A nivel personal, ayuda a ampliar su red de influencia en toda la organización.

Con la co-creación, la forma de establecer relaciones - y con quién establecerlas - importa más que nunca. Para lograr los resultados esperados, tendrá que invertir intencionadamente en establecer relaciones con todos los tipos de colaboradores de su organización, incluidos los de fuera, dentro, los que están arriba y abajo. También tendrá que cultivar activamente un conocimiento más profundo de los colaboradores con los que establezca esas relaciones. Esto podría incluir su experiencia, potencial, sueños y necesidades. En un ecosistema ampliado, la influencia no se concede, se gana dando a los demás, agencia, propiedad, acceso a la información y un camino para alcanzar sus propias aspiraciones personales.

Diseñar para tener impacto: Dar prioridad a los resultados humanos. En el mundo empresarial, las métricas financieras y operativas de una organización, como los ingresos generados, la reducción de costos y la participación del mercado que se capte, han sido las medidas tradicionales del éxito de un líder. Pero en un mundo sin fronteras, los resultados más amplios para la organización se están uniendo a esa lista. Cada decisión que usted y su organización toman tiene consecuencias. Ningún individuo u organización puede escapar al impacto de las acciones y decisiones de los demás. Por ejemplo, como organización, puede optar por ignorar los conflictos políticos, pero esta decisión en sí misma es una elección que puede hacer que los clientes y los colaboradores se desvinculen o pierdan la confianza.

Para prosperar en este mundo sin fronteras en el que todo está conectado, los líderes deben situar a las personas en el centro de todo lo que hacen, diseñando resultados significativos que beneficien tanto a la organización como a las personas con las que se relaciona. Esto comienza preocupándose genuinamente por las personas que usted dirige y replicando ese cuidado en sus acciones dentro y fuera del trabajo. Esto va más allá de la empatía: debe demostrar un interés y preocupación genuinos por las personas que dirige en su trabajo y en sus vidas para construir conexiones y resultados significativos.

Es probable que este cambio de mentalidad suponga un gran reto, ya que en la actualidad pocos líderes son responsables de impulsar soluciones centradas en los individuos para afrontar retos centrados en los individuos. Por ejemplo, más del 40% de los encuestados afirmó que su función en la empresa actualmente no tiene un papel en la medición de los resultados de sustentabilidad. Por lo tanto, el éxito -al menos de momento - puede significar que usted mismo se plantee cumplir normas más estrictas que las que aplica actualmente su organización.

La buena noticia es que desempeñar un papel positivo en la sociedad no tiene por qué ser a costa de los resultados financieros. En el mercado, las empresas que asumen un verdadero compromiso con la acción socialmente responsable superan a las que no.[3]

La elección que usted tiene por delante

Líder, ésta es su oportunidad. Puede aprovechar esta falta de límites para replantear su papel en la creación del futuro de su organización, asumiendo la responsabilidad personal de trazar un camino más humano.

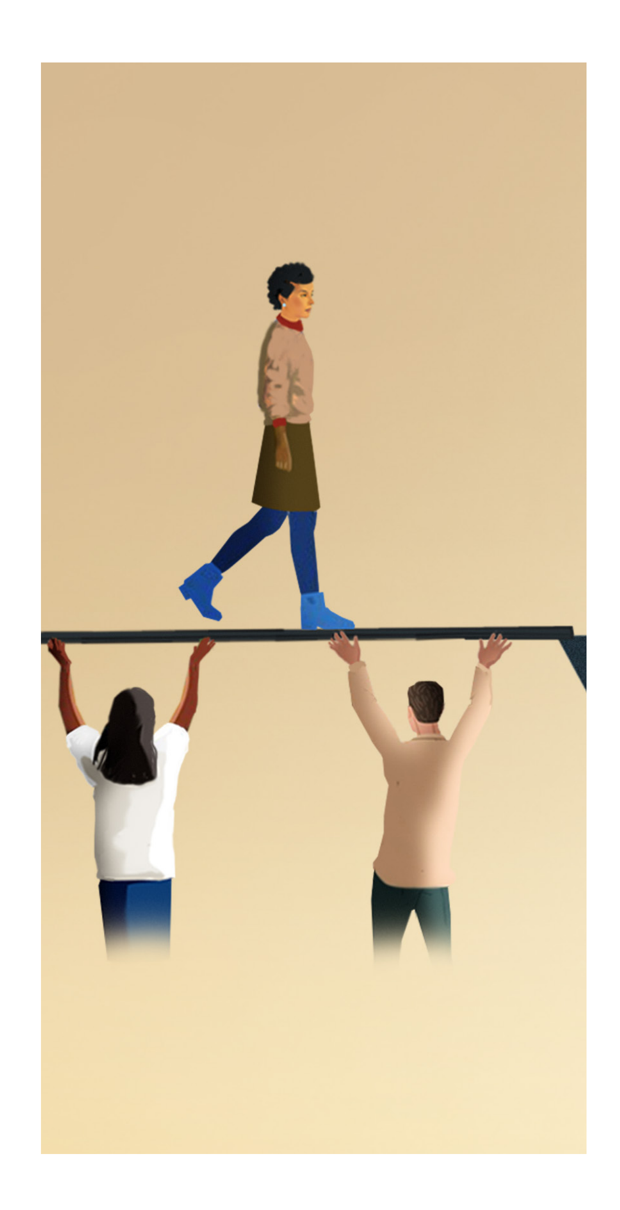
O puede elegir la alternativa: aceptar el caos que puede sobrevenir al desaparecer los límites y hacer lo mínimamente necesario para sobrevivir con la esperanza de capear el temporal. Pero si opta por eso, tendrá que hacerlo sin las ataduras de los

numerosos supuestos básicos sobre el trabajo y los colaboradores que ya han quedado anticuados.

Aunque el potencial de disrupción es real, también lo es la oportunidad de una extraordinaria reimaginación de lo que puede ser el trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo. Si elige este camino audaz y se compromete con su organización a avanzar hacia un nuevo futuro, le recomendamos que:

- Utilice la experimentación para obtener mejores soluciones, fomentar el aprendizaje y acelerar el valor.
- Cultive relaciones profundas e íntimas con los colaboradores de su ecosistema más amplio a través de la creación conjunta.
- Amplíe la apertura de su toma de decisiones para comprender todas sus repercusiones teniendo en cuenta la agenda humana.

La agilidad será una de las características definitorias de la próxima década. Aproveche las posibilidades que el mundo sin fronteras puede crear para usted como líder, para su organización y para la sociedad en general, a medida que construimos un futuro más equitativo y humano.



Notas finales

1. Eamonn Kelly y Jason Girzadas, Leading through an age of discontinuity, Deloitte, accedido el 9 de Diciembre, 2022.
2. Gaurav Lahiri y Jeff Schwartz, The symphonic C-suite: Teams leading teams, Deloitte Insights, Marzo 28, 2018.
3. David Cruickshank, 2030 Purpose: Good business and a better future, Deloitte, accedido el 9 de Diciembre, 2022.

Agradecimientos

Agradecemos a **Olesea Azevedo** y **Terry Shaw** (AdventHealth) y **Neil Walker-Neveras (M&T Bank)** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de “Liderando un mundo sin fronteras” de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Agradecemos a **Lane Eisenburg** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo, y a **Erin Clark**, **Maressa McCall** y **Caitlin Nasseraddin** por sus contribuciones en el análisis para coescribir el capítulo de “Liderando un mundo sin fronteras” de las Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Sobre los autores

Christina Brodzik | Socia | Deloitte Consulting LLP | cbrodzik@deloitte.com

Como socia de Deloitte Consulting LLP, Christina Brodzik aporta más de 20 años de experiencia al equipo de Capital Humano. Se enfoca en servicios financieros y seguros, y se especializa en una amplia gama de transformaciones que incluyen cambio estratégico, estrategias de talento, soluciones de aprendizaje, adquisición de talento y diversidad e inclusión. Como líder nacional de la práctica de Servicio al Cliente de Diversidad, Equidad e Inclusión de Deloitte, es facilitadora certificada para los Laboratorios de Inclusión de Estrategia y Experiencia de Liderazgo Inclusivo de Deloitte.

Además de sus responsabilidades con los clientes, Brodzik se desempeñó como líder del Financial Services Woman Iniciative para la planificación de talento de socios/directores, además de como adjunta de Human Capital Womans Initiative.

Sue Cantrell | Vice Presidente | Deloitte Consulting LLP | scantrell@deloitte.com

Susan Cantrell es vicepresidente de Productos y Estrategias de Fuerza Laboral en Deloitte Consulting LLP. Es una destacada experta y oradora frecuente sobre el futuro del trabajo y el Capital Humano. Es coescritora del libro Workforce of One de Harvard Business Press y ha sido publicada en Harvard Business Review, Wall Street Journal y MIT Sloan Management Review. Tiene más de 20 años de experiencia como asesora ejecutiva, autora, investigadora y desarrolladora de nuevas soluciones que ayudan a las organizaciones a aprovechar las tecnologías digitales y hacer evolucionar su fuerza laboral para innovar, desbloquear la agilidad e impulsar la transformación. Tiene una Maestría de ciencias en gestión de sistemas de información de la Universidad de Boston y una Licenciatura en Artes de Vassar College.

Kraig Eaton | Socio | Deloitte Consulting LLP | keaton@deloitte.com

Kraig Eaton es director del área de servicio de Capital Humano de EE. UU. de Deloitte Consulting LLP y se desempeña como colíder del equipo de Tendencias de Capital Humano Global de Deloitte. Eaton tiene más de 28 años de experiencia trabajando con ejecutivos senior de negocios y de RR.HH para transformar sus estrategias de Capital Humano y capacidades para respaldar los objetivos comerciales de la organización, específicamente apoyando a algunas de las organizaciones líderes en esfuerzos desde el desarrollo de estrategias iniciales hasta implementaciones de modelo operativo, organización y tecnología a gran escala.

John Forsythe | Director Ejecutivo | Deloitte Consulting LLP | joforsythe@deloitte.com

John Forsythe es director ejecutivo en la práctica de Capital Humano de Servicios Públicos y Gobierno de EE. UU. (GPS) de Deloitte Consulting LLP. Se especializa en ayudar a los clientes a liderar el cambio de comportamiento a través de los límites organizacionales y es el patrocinador principal de la oferta de Transformación de la Cultura GPS de Deloitte. Forsythe tiene más de 31 años de experiencia empresarial, incluidos 23 años en consultoría en servicios públicos. Durante su carrera, ha dirigido

muchas asignaciones de consultoría, ganando experiencia en cultura, desarrollo de liderazgo, cambio estratégico, evaluación organizacional, comunicaciones, alineación de liderazgo y entrenamiento ejecutivo. Ha brindado asesoramiento y asesoramiento estratégico a clientes de la Fuerza Aérea de los EE. UU., la Armada de los EE. UU., el Ejército de los EE. UU., el Cuerpo de Marines de los EE. UU., la Oficina del Secretario de Defensa, el Comando de Transporte de los EE. UU., el Comando de Operaciones Especiales, el Departamento de Comercio de los EE. UU. , la Oficina de Patentes y Marcas de EE. UU., el Departamento de Agricultura de EE. UU., la Agencia de Protección Ambiental, el Servicio Forestal de EE. UU., el Departamento de Asuntos de Veteranos de EE. UU. y el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de EE. UU.

Michael Griffiths | Socio | Deloitte Consulting LLP | mgriffiths@deloitte.com

Michael Griffiths es socio de la práctica de Workforce Transformation de Deloitte Consulting LLP y se desempeña como codirector del equipo de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte. Griffiths lidera las ofertas de mercado de Workforce Development de Deloitte, que impulsan al mercado a nivel de aprendizaje, gestión del conocimiento, desarrollo de liderazgo y asistencia a los clientes para que puedan basar el trabajo en las habilidades de su fuerza laboral. Griffiths ha sido publicado en el campo del aprendizaje y talento y es la voz líder del mercado en la transformación a una organización basada en habilidades.

Steve Hatfield | Socio | Deloitte Consulting LLP | sthatfield@deloitte.com

Steve Hatfield es socio de Deloitte Consulting LLP y se desempeña como líder mundial de Future of Work. Tiene más de 25 años de experiencia asesorando a organizaciones globales en temas de estrategia, innovación, organización, personas, cultura y cambio. Hatfield ha asesorado a líderes empresariales en una cantidad de iniciativas, incluida la activación de la estrategia, la definición de un futuro preferido, el abordaje de las tendencias de la fuerza laboral, la implementación de modelos operativos ágiles y resistentes y la transformación de la cultura orientada al crecimiento, la innovación y la agilidad. Hatfield tiene experiencia significativa en dar vida a las tendencias actuales que afectan el futuro del trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo. Es un orador habitual y autor sobre el futuro del trabajo y actualmente forma parte del equipo de liderazgo de Deloitte que da forma a la investigación y el diálogo del mercado sobre las tendencias y los problemas de la fuerza laboral y el lugar de trabajo del futuro. Tiene una maestría en cambio social y desarrollo de Johns Hopkins, un MBA de Wharton, y reside en Boston.

Lauren Kirby | Gerente | Deloitte Consulting LLP | lkirby@deloitte.com

Lauren Kirby es gerente en la práctica de Workforce Transformation de Deloitte Consulting LLP con especial conocimiento sobre programas de experiencia, talento, liderazgo y cambio de la fuerza laboral. Se enfoca en asesorar a las organizaciones a medida que alinean la estrategia comercial y de talento y definen las iniciativas estratégicas que hacen de su gente un facilitador fundamental del éxito comercial y del mercado. Además de escribir este informe, Kirby se desempeñó como gerente del equipo de Tendencias Globales de Capital Humano de 2023. Tiene un MBA de la Escuela de Negocios Fuqua de Duke.

David Mallon | Vice Presidente | Deloitte Consulting LLP | dmallon@deloitte.com

David Mallon, vicepresidente de Deloitte Consulting LPP, es analista jefe y líder de mercado del equipo Insight2Action de Deloitte. Él y el equipo de Insights2Action ayudan a los clientes a sentir, analizar y actuar, con propósito y precisión, en la intersección en constante cambio de trabajo, fuerza laboral, lugar de trabajo e industria. Siendo parte de Deloitte desde 2013, Mallon es el exjefe de investigación de Bersin. Aporta más de 20 años de experiencia en Capital Humano y es un investigador solicitado, líder de pensamiento y orador sobre diseño organizacional, cultura organizacional, recursos humanos, talento, aprendizaje y desempeño. Mallon es autor del estudio anual Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte y coanfitrión del podcast Capital H.

Shannon Poynton | Gerente senior | Deloitte Consulting LLP | shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton es gerente senior en la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP con más de 10 años de experiencia en el diseño y ejecución de programas de organización, talento, liderazgo y cambio que mejoran el rendimiento empresarial. Poynton asesora a los líderes organizacionales sobre estrategias para ayudarlos a retener talento, involucrar a su fuerza laboral y reimaginar el trabajo a través de combinaciones innovadoras entre humano y tecnología. Es una oradora frecuente sobre tendencias de talento y fuerza laboral y es coescritora del informe Tendencias Globales de Capital Humano 2020, 2021 y 2023 de Deloitte.

Nic Scoble-Williams | Socia | Deloitte Tohmatsu Consulting LLC | nscoble-williams@tohmatsu.co.jp

Nic Scoble-Williams, socia de Deloitte Tohmatsu Consulting LLC en Japón, es la líder mundial de Trabajo de Deloitte. Con más de 20 años de experiencia intersectorial en servicios de tecnología de la información, estrategia y asesoramiento de talentos y fusiones y adquisiciones, Scoble-Williams trabaja con empresas y gobiernos para incorporar la visión del futuro del trabajo en las estrategias de transformación empresarial. También es abogada en ejercicio y apasionada por el multilateralismo para ayudar a brindar igualdad de acceso a oportunidades para todos y posicionar a los trabajadores para prosperar en las economías verdes y digitales, en las que el trabajo decente y el aprendizaje permanente son clave para poner a los humanos en el camino hacia un futuro sostenible, equitativo e inclusivo. Scoble-Williams es una oradora y autora habitual sobre los cambios clave que transforman el futuro del trabajo y las nuevas oportunidades y aspiraciones que presentan para hacer que el trabajo sea mejor para los humanos y los humanos mejores en el trabajo.

Joanne Stephane | Directora Ejecutiva, DEI Institute | Socio, Deloitte Consulting LLP | jstephane@deloitte.com

Durante más de 25 años, Joanne Stephane ha trabajado con ejecutivos de la C-suite para definir, diseñar y hacer operativa su visión de la experiencia de la fuerza laboral. Ayuda a los clientes a transformar sus organizaciones en términos de talento y recursos humanos, realizando la estrategia a través de la implementación y más allá, para lograr resultados sostenibles. Stephane es eminente en el rol evolutivo de Recursos Humanos y del CHRO, en la configuración de la forma en que las empresas compiten, acceden al talento y seleccionan experiencias, y aparecen en las comunidades en donde

equidad racial. Además de servir a los clientes, Stephane también lidera el Grupo de Talento de Soluciones y Estrategia de Recursos Humanos de EE. UU. de Deloitte en la oferta de servicios de HR Transformation, es la directora ejecutiva de DEI de la práctica de Capital Humano de UR de Deloitte y es la directora ejecutiva del Instituto DEI de Deloitte. Joanne se enfoca principalmente en los sectores de productos de consumo, cuidado de la salud y ciencias de la vida.

Yves Van Durme | Socio | Deloitte Consulting | yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme es el líder de transformación de la organización global de Deloitte y es socio en la práctica de Consultoría de Europa Norte y Sur de Deloitte. Van Durme ha estado liderando el equipo de Cambio Estratégico para cambiar el "Cambio". Se especializa en transformación cultural, liderazgo y desarrollo organizacional, y estrategia de personas basada en datos, y tiene más de 24 años de experiencia como consultor, gerente de proyectos y desarrollador de programas para proyectos de Capital Humano para múltiples proyectos multinacionales europeos, japoneses, estadounidenses y belgas. Basado en su experiencia como entrenador de deportes de alto rendimiento, tiene afinidad por el liderazgo y el desarrollo organizacional. Anteriormente, Van Durme fue director de la unidad de negocios "gestión del talento" para Hudson BNL, donde estuvo involucrado desde una perspectiva de contenido y gestión con estrategia de recursos humanos, gestión de habilidades y desempeño, asesoramiento profesional, evaluaciones, desarrollo de gestión, organización y cambio.

Agradecimientos

Únase a nosotros para agradecer a nuestros colegas de todas partes del mundo que han apoyado en el armado del informe de Tendencias Globales de Capital Humano de 2023.

Philippe Burger, Pip Dexter, Will Gosling, Steve Hatfield, Maren Hauptmann, Andrew Hill, Art Mazor, Yasushi Muranaka, Pascal Occean, Amir Rahnema, DJ Sharma, Simona Spelman, Michael Stephan, Yves Van Durme y Ramona Yan, quienes, como miembros del Comité Ejecutivo de Capital Humano Global de Deloitte, brindaron diferentes perspectivas sobre las tendencias emergentes de las distintas regiones.

Lauren Kirby por su liderazgo como directora del programa global.

Lauren Kirby y Mari Marcotte por la coordinación de los miembros del equipo de PMO y por completar la redacción; **Lane Eisenburg** por su liderazgo en la recopilación de ideas, datos e importantes contribuciones en la escritura; **Sarah Hechtman, Abby Shuster, Nat Harkins, Ryanne Massey y Helen Ashdown por sus contribuciones como escritores; Caitlin Nasseraddin, Amanda Solomon, Bharathi Arasan, Rupa Shankar, Tiffany Mack, Vanessa Venderley, Veena Venkateswaran, Weatherly Langsett, Caroline Kelson, Bill Fegan, Brandon Barker, Christian Craig, Marcella Hines, Chris Tomke y Paul Arnold** por sus destacadas contribuciones a la investigación.

Emma Mitchiner y Jonah Katz por su apoyo en la PMO.

Shruti Kalaiselvan y Ananshi Chugh por liderar los esfuerzos de análisis de datos globales, con el apoyo de **Naina Sabherwal, Vikas Arora, Raveena Hajela y Oindrila Banerjee**.

Marissa Copeland, quien impulsó la estrategia de marketing con **Christian Slike y Charlean Parks; Jennifer Donegan**, quien lideró los esfuerzos de relaciones públicas; y **Tyra Cannady y Colleen Bullett** por su apoyo en los esfuerzos de marketing.

El equipo de Deloitte Insights que apoyó en la publicación del informe, incluido **Junko Kaji**, quien brindó orientación y un tremendo liderazgo en el editorial; **Blythe Hurley, Rebecca Knutsen, Rithu Mariam Thomas, Hannah Bachman, Matt Lennert, Sylvia Yoon Chang, Melissa O'Brien, Natalie Pfaff y Eva Vázquez** en los equipos de editorial, impresión y creatividad.

Contactános

Liderazgo Global de Capital Humano

Global Human Capital leader
Arthur Mazor
Deloitte Consulting LLP | amazor@deloitte.com

Global Organization Transformation leader
Yves Van Durme
Deloitte Consulting LLP | yvandurme@deloitte.com

Global Human Capital Growth leader
Steven Hatfield
Deloitte Consulting LLP | sthatfield@deloitte.com

Global Workforce Transformation leader
Philippe Burger
Deloitte Touche Tohmatsu | phburger@deloitte.fr

Global HR Transformation leader
Andrew Hill
Deloitte Consulting LLP | andrewhill@deloitte.com

Líderes de País de Human Capital

Americas

United States
Michael Stephan
Deloitte Consulting LLP | mstephan@deloitte.com

Canada and Chile
Pascal Occean
Deloitte | poccean@deloitte.ca

Brazil
Roberta Yoshida
Deloitte Consultores | royoshida@deloitte.com

Dutch Caribbean
George Menno
Deloitte Dutch Caribbean | mennogeorge@deloitte.cw

Israel
Ido Namir
Deloitte Research | inamir@deloitte.co.il

S-LATAM
Lucia Munoz
Deloitte SC | luciamunoz@deloitte.com

Asia-Pacifico

Australia
Pip Dexter
Deloitte Touche Tohmatsu |
pidexter@deloitte.com.au

China
Ramona Rong Yan
Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd.
Beijing Branch | ramonayan@deloitte.com.cn

India
Gaurav Lahiri
Deloitte Touche Tohmatsu India LLP |
gauraviahiri@deloitte.com

Japan
Yasushi Muranaka
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC |
ymuranaka@tohmatsu.co.jp

Korea
Gi-Won Choi
Deloitte Consulting LLP | gichoi@deloitte.com

New Zealand
Sonia Breeze
Deloitte | sbreeze@deloitte.co.nz

Southeast Asia
Angeline Leong
Deloitte Consulting Ltd | angleong@deloitte.com

Europa, Medio Orientet, y Africa

North & South Europe
Amir Rahnema
Deloitte | amrahnema@deloitte.nl

United Kingdom
Will Gosling
Deloitte | wgosling@deloitte.com.co.uk

Africa
Pam Maharaj
Deloitte Consulting (Pty) Ltd. |
pammaharaj@deloitte.co.za

Albania and Kosovo
Roden Pajaj
Deloitte Albania sh.p.k | rpajaj@deloittece.com

Austria
Christian Havranek
Deloitte Austria | chavranek@deloitte.at

Greece
Yiorgos Fragkos
Deloitte Business Solutions S.A. |
yfragkos@deloitte.gr

Hungary
Martin Csepai
Deloitte | mcsepai@deloitte.com

Ireland
Valarie Daunt
Deloitte | vdaunt@deloitte.ie

Luxembourg
Pascal Martino
Deloitte | pamartino@deloitte.lu

Netherlands
Egon Hoppe
Deloitte | ehoppe@deloitte.nl

Belgium
Nathalie Vandaele
D Consulting & Advisory | nvandaele@deloitte.com

Italy
Drew Keith
Deloitte Consulting SRL | dkeith@deloitte.it

Czech
Ondrej Prerovsky
Deloitte | oprerovsky@deloittece.com

Cyprus
George Pantelides
Deloitte Ltd. | gpantelides@deloitte.com

Denmark
Christina Burgwald
Deloitte Denmark | cburgwald@deloitte.dk

East Africa
George Hapisu
Deloitte Limited | ghapisu@deloitte.co.ke

Finland
Maarit Santtila
Deloitte | maarit.santtila@deloitte.fi

France
Philippe Burger
Deloitte | phburger@deloitte.fr

Francophone Africa
Fabrice Comlan
Deloitte | fcomlan@deloitte.com

Germany
Maren Hauptmann
Deloitte Consulting | mahauptmann@deloitte.de

Sweden
Josefine Liljeqvist
Deloitte | jliljeqvist@deloitte.se

Norway
Eva Gjovikli
Deloitte AS | egjovikli@deloitte.no

Poland
John Guziak
Deloitte | jguziak@deloittece.com

Portugal
Nuno Carvalho
Deloitte Consulting | ncarvalho@deloitte.ru

Slovakia
Zuzana Kostiviarova
Deloitte | zkostiviarova@deloittece.com

Spain
Joan Pere Salom
Deloitte Consulting, S.L. | josalom@deloitte.es

Switzerland
Veronica Melian
Deloitte | vcmelian@deloitte.ch

Turkey
Cem Sezgin
Deloitte Turkey | csezgin@deloitte.com

West Africa
Joseph Olofinsola
Deloitte Touche Tohmatsu Limited |
jolofinsola@deloitte.com.ng

Ukraine
Natalia Tymchenko
Deloitte & Touche LLC | ntymchenko@deloitte.ua



Regístrese para recibir actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

 Siga @DeloitteInsight

Contribuyentes de Deloitte Insights

Editorial: Junko Kaji, Rithu Mariam Thomas, Rebecca Knutsen, Hannah Bachman, Blythe Hurley, Emma Downey, Aditi Gupta, and Arpan Kumar Saha

Creatividad: Matt Lennert, Natalie Pfaff, Govindh Raj, Meena Sonar, and Hazel Raj

Desarrollo de audiencia: Nikita Garia

Ilustraciones de portada: Eva Vázquez